



# **Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises : études de cas de développement d'entreprise.**

Catherine Nicole Fouda Biloa Fouda

## **► To cite this version:**

Catherine Nicole Fouda Biloa Fouda. Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises : études de cas de développement d'entreprise.. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2014. Français. NNT : 2014BORD0183 . tel-01231473

**HAL Id: tel-01231473**

**<https://theses.hal.science/tel-01231473>**

Submitted on 20 Nov 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE  
**DOCTEUR DE**  
**L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ECONOMIE, SOCIÉTÉ

SPÉCIALITÉ : SCIENCES DE GESTION

Par Catherine Nicole, BILOA FOUDA

**DYNAMISME ENTREPRENEURIAL DES FEMMES  
CAMEROUNAISES. ETUDES DE CAS DE  
DEVELOPPEMENT D'ENTREPRISE**

Sous la direction de : Thierry, VERSTRAETE Professeur

Soutenue le 07 juillet 2014

Membres du jury :

M. BOISSIN, Jean-Pierre Professeur IAE de l'Université de Grenoble  
M. PAILOT, Philippe Maître de Conférences (HDR) IAE de l'Université de Lille I  
M. RENUCCI, Antoine Professeur Université de Pau et des Pays de l'Adour  
Mme SAMMUT, Sylvie Maître de Conférences (HDR) Université de Montpellier I  
Mme HLADY RISPAL, Martine Maître de Conférences (HDR) Université de Bordeaux

Rapporteur  
Rapporteur  
Examineur  
Examineur

## **Titre : Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises. Etudes de cas de développement d'entreprise**

### **Résumé :**

L'intérêt accordé à l'entrepreneuriat féminin reflète l'ampleur du phénomène sans cesse croissant partout dans le monde. En effet, le potentiel entrepreneurial des femmes est manifeste et ce travail doctoral s'intéresse à ce potentiel dans le contexte camerounais. La littérature en entrepreneuriat féminin propose des travaux essentiellement axés sur l'émergence des entreprises alors que les écrits se focalisant sur le développement sont rares. Pourtant, malgré les difficultés d'accès aux ressources, des femmes entrepreneurs camerounaises ont réussi. Il semble alors à la fois utile et nécessaire de faire « voir » ces cas, avec la prudence qu'apporte le protocole scientifique de la méthode des cas. Notre travail vise donc à comprendre comment et pourquoi les femmes entrepreneurs camerounaises passent d'un « petit *business* » à un *business* plus ambitieux. A ce propos, des études approfondies et comparatives de trois entreprises sélectionnées par homogénéisation dans le secteur des services ont été menées. Le guide méthodologique ainsi fourni est étayé par le concept de *Business Model* pour mettre au jour les cas à analyser et par la théorie des conventions pour les comprendre.

**Mots clés :** Entrepreneuriat féminin – Développement d'entreprise – Cameroun-  
Business Model – Méthode des cas

---

## **Title: Entrepreneurial Dynamism of Cameroonian Businesswomen. Case studies of firm growth**

### **Abstract:**

The focus on female entrepreneurship reflects the growing magnitude of this phenomenon worldwide. Indeed, the entrepreneurial potential of women is obvious and this doctorate thesis focuses on this potential in the Cameroonian context. The literature on female entrepreneurship offers works mainly focused on the emergence of firms while writings dealing with development are rare. Yet, despite difficulties linked to access to resources, women entrepreneurs in Cameroon have succeeded. It has appeared both useful and necessary to “exhibit” these cases with the caution ensured by the scientific protocol of the “case study” method. So, our work aims at understanding how and why Cameroonian women entrepreneurs succeed in moving from a “small business” to a more ambitious business. In this regard, in-depth and comparative studies of three enterprises selected by homogenization in the service sector were conducted. The methodological framework thus chosen is supported by the concept of Business Model for the presentation of cases under analysis and by the convention theory for their understanding.

**Keywords:** Female entrepreneurship – Firm growth – Cameroon – Business Model – Case Study

# REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde gratitude au Professeur Thierry Verstraete pour avoir accepté de diriger ma thèse ainsi que pour son encadrement dans une rigueur scientifique exceptionnelle et dans une ambiance cordiale tout au long de ces années de thèse.

Je remercie l'Université de Bordeaux et tout particulièrement le laboratoire de recherche IRGO pour l'espace convivial mis à ma disposition.

J'associe à mes remerciements le Professeur Dieudonné Oyono pour son soutien administratif lors de mes multiples déplacements dans une parfaite sérénité.

Mes remerciements sincères vont également au Professeur Claude Bekolo, au Professeur Marie-Thérèse Um Ngouem, au Professeur Gilles Etoundi, pour l'attention qu'ils ont toujours portée sur mes projets professionnels, pour leur soutien et leurs encouragements sans cesse renouvelés dans mes activités de recherche.

Ma reconnaissance s'adresse aussi à la Coopération Française pour son immense contribution financière, matérielle et psychologique tout au long de mon parcours.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude aux femmes entrepreneurs camerounaises dont la contribution a été déterminante pour la finalisation de ce travail. Merci pour les nombreuses heures d'entrevues qu'elles ont bien voulu me consacrer.

Je remercie également Martine Hlady Rispal qui a su répondre à mes nombreuses préoccupations méthodologiques ainsi que les autres membres de l'équipe Entrepreneuriat de l'IRGO, plus particulièrement, Vinciane, Florence et Estèle pour le soutien qu'elles m'ont apporté. Il en va de même pour mes collègues doctorants, Alain, Diane... pour tous les bons moments partagés.

Ma gratitude va aussi au Professeur Jules Assoumou, au Dr Joseph Ogolong et au Dr Bernard Ndzogoué pour avoir accepté de se plonger dans un univers parfois fort éloigné de leurs centres d'intérêt.

Merci à toute l'équipe de l'Infothèque et en particulier à Myriam pour la formation en recherche documentaire dont j'ai bénéficié.

Merci également à Bérangère pour sa gentillesse.

Je reste reconnaissante envers mes amis, toute ma famille pour leurs encouragements, leur affection et leur soutien inconditionnel tout au long de ce parcours.

J'adresse un remerciement spécial à Jean-François Essiben Dikoundou pour le soutien permanent, tant pratique que moral, qu'il m'a apporté. Je sais combien ses encouragements, sa tendresse et sa patience ont permis de voir cette thèse aboutir.

Que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce travail et que j'aurais oubliés, trouvent ici toute ma reconnaissance.

*En la mémoire de ma mère*

*A mes filles*

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	1
LISTE DES ENCADRES, FIGURES ET TABLEAUX .....	8
ENCADRES .....	8
FIGURES.....	8
TABLEAUX.....	9
INTRODUCTION GENERALE .....	12
1 <sup>ère</sup> PARTIE : ETAT DE L'ART SUR L'ENTREPRENEURIAT FEMININ .....	24
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE SUR L'ENTREPRENEURIAT FEMININ.....	25
1.1.    Entrepreneuriat féminin : l'expression d'un dynamisme à l'échelle mondiale ...	26
1.1.1.    Une sélection méthodique des écrits.....	26
1.2.    Entrepreneuriat féminin : la recension des sujets récurrents .....	39
1.2.1.    La performance des entreprises impulsées et dirigées par des femmes.....	40
1.2.2.    Facteurs susceptibles d'influencer le dynamisme entrepreneurial des femmes .....	44
CHAPITRE 2 : LES SPECIFICITES DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ EN AFRIQUE .....	60
2.1.    Réalité du potentiel entrepreneurial des femmes africaines .....	61
2.1.1.    Quelques indicateurs de l'entrepreneuriat féminin dans la sphère économique africaine .....	61
2.1.2.    Contribution académique à la promotion de l'entrepreneuriat féminin en Afrique.....	63
2.2.    Le contexte spécifique des femmes camerounaises créatrices d'entreprises....	64
2.2.1.    Bref aperçu historique du contexte socioéconomique du Cameroun .....	65
2.2.1.1.    La politique des plans quinquennaux et les programmes d'ajustement structurel .....	65
2.2.1.2.    La situation économique et sociale au lendemain de la crise financière .....	67
2.2.1.3.    Quelques indicateurs structurels de l'économie camerounaise .....	68
2.2.2.    Approche multidimensionnelle des obstacles liés à la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun.....	73
2.2.2.1.    Les obstacles institutionnels .....	73
2.2.2.2.    Les obstacles socioculturels.....	76
2.2.2.3.    Les obstacles économiques.....	77
2.2.2.4.    Les difficultés intrinsèques .....	78
2.2.3.    Dispositifs d'actions orientées vers la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun.....	81
2.2.3.1.    Au niveau macro.....	82
2.2.3.2.    Au niveau micro .....	87

## 2<sup>ème</sup> PARTIE : DES ETUDES DE CAS D'ENTREPRISES INSCRITES DANS UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ..... 96

### CHAPITRE 3 : PERTINENCE DE LA MOBILISATION DE L'ETUDE DE CAS ..... 97

3.1.	Revue méthodologique des écrits recensés : la précision d'un projet d'étude.	98
3.2.	Cheminement méthodologique : l'identification des cas à étudier.....	100
3.2.1.	Les critères de sélection des cas .....	101
3.2.1.1.	Le choix d'un terrain pertinent .....	101
3.2.1.2.	Les modalités d'accès au terrain.....	102
3.2.2.	La question du nombre de cas et leurs caractéristiques.....	104
3.3.	Exigence d'une légitimité des connaissances : les « Tests-qualité » de l'étude de cas .....	106
3.3.1.	La fidélité et le principe de réplication de l'expérience vécue .....	107
3.3.2.	La validité et le degré de pertinence de la compréhension de la réalité construite par les acteurs étudiés .....	108
3.3.2.1.	La validité de construit ou validité théorique .....	108
3.3.2.2.	La validité interne .....	109
3.3.2.3.	La validité externe .....	110

### CHAPITRE 4 : DEPLOIEMENT DU PROTOCOLE D'ACCES AU TERRAIN ..... 112

4.1.	La préparation à la collecte des données .....	113
4.1.1.	Compétences nécessaires à la conduite d'un entretien.....	113
4.1.2.	Les différentes étapes d'interaction pour l'accès au terrain .....	114
4.1.2.1.	Définition d'une position vis-à-vis du terrain.....	114
4.1.2.2.	Procédures de mise en relation avec les personnes ressources.....	118
4.1.2.3.	Préparation du guide d'entretien et choix des techniques de collecte .....	120
4.1.3.	Le principe de multi angulation.....	123
4.2.	La phase de déroulement des entrevues.....	124

Synthèse de la 2 <sup>ème</sup> partie : la visualisation du protocole de recherche .....	130
---	-----

## 3<sup>ème</sup> PARTIE : ANALYSE PAR LE *BUSINESS MODEL* DES CAS D'ENTREPRISES INSCRITES DANS UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ..... 132

### CHAPITRE 5 : UNE LECTURE CONVENTIONNALISTE DU *BUSINESS MODEL* :

LE MODELE GRP.....	133
5.1. Le <i>Business Model</i> comme principal outil d'analyse des cas.....	134
5.1.1. Le <i>Business Model</i> et ses conceptualisations pluridisciplinaires.....	134
5.1.2. Le modèle GRP : une structure praxéologique du <i>Business Model</i> .....	142
5.1.2.1. La génération de la valeur .....	143
5.1.2.2. La rémunération de la valeur .....	145
5.1.2.3. Le partage de la valeur.....	146
5.2. La nécessité d'un cadre d'analyse conventionnaliste .....	152
5.2.1. Fondements conceptuels de la théorie des conventions .....	152
5.2.2. La grille d'analyse traitant du caractère incertain des coordinations dans les disciplines de gestion.....	155



5.2.3.	Le <i>Business Model</i> vu comme une convention d'entreprise .....	157
CHAPITRE 6 : DE LA DONNEE EMPIRIQUE A LA THEORIE : ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....		160
6.1.	Fabrication de sens des données empiriques : les principes de l'analyse .....	162
6.1.1.	Les différentes étapes observées lors de l'analyse de contenu .....	162
6.1.1.1.	Le codage et le triage du contenu des textes .....	162
6.1.1.2.	Traitement des données codifiées : l'analyse intra-cas .....	164
6.1.1.3.	Analyse inter cas (synthèse) .....	165
6.1.2.	Restitution des cas .....	165
6.1.2.1.	Le <i>Business Model</i> d'ALPHA .....	166
6.1.2.1.1.	<i>Phase de création</i> .....	166
6.1.2.1.2.	<i>Phase de développement</i> .....	168
6.1.2.1.3.	<i>Identification des propriétés du cas et des relations entre les propriétés en phase de développement</i> .....	173
6.1.2.2.	<i>Business Model</i> du Cas « BETA » .....	180
6.1.2.3.	Le <i>Business Model</i> de « GAMMA » .....	192
6.2.	Interprétation des résultats .....	204
6.2.1.	Les résultats de l'analyse inter-cas .....	206
6.2.1.1.	Comprendre la génération de la valeur dans le secteur des services .....	206
6.2.1.2.	Comprendre la rémunération de la valeur .....	211
6.2.1.3.	Comprendre le partage de la réussite des cas étudiés .....	212
6.2.2.	Discussion .....	213
6.2.2.1.	La femme entrepreneur, initiatrice du projet de développement .....	214
6.2.2.2.	La compréhension de la dynamique de l'offre proposée et fabriquée .....	215
6.2.2.3.	La compréhension de l'accroissement du volume de revenus liés à leurs sources .....	216
6.2.2.4.	La compréhension de l'évolution du partage de la valeur .....	216
Synthèse de la 3 <sup>ème</sup> Partie : Facteurs favorables au développement d'entreprise .....		221
CONCLUSION GENERALE .....		222
BIBLIOGRAPHIE .....		226
ANNEXE 1 : Guide d'entretien .....		237
ANNEXE 2 : Questionnaire .....		243
ANNEXE 3 : Courriers de mise en contact .....		248
ANNEXE 4 : Codification pour analyse intra-cas et inter-cas .....		251

# LISTE DES ENCADRES, FIGURES ET TABLEAUX

## ENCADRES

- 1- Extrait de la Loi camerounaise n°2010/001
- 2- Le système des tontines.
- 3- Les CECPROM.
- 4- ASAFE.
- 5- GFAC
- 6- Conseils pour systématiser la procédure de recueil des données.

## FIGURES

- 1- Principales contributions/Leader
- 2- Réseau d'auteurs autour du féminisme libéral
- 3- Réseau d'auteurs autour du féminisme radical
- 4- Réalité de l'Entrepreneuriat féminin dans quelques pays (2000-2006)
- 5- Quelques auteurs africains
- 6- Parcours d'un leader au féminin
- 7- Différentes phases du protocole de production et d'analyse des données
- 8- Schéma du processus de développement d'Alpha
- 9- Schéma du réseau de valeur d'Alpha
- 10- Schéma du processus de développement de Beta
- 11- Schéma du réseau de valeur de Beta
- 12- Schéma du processus de développement de Gamma
- 13- Schéma du réseau de valeur de Gamma
- 14- Schématisation du modèle théorique

# TABLEAUX

- 1- Plan de la première partie
- 2- Plan du chapitre 1
- 3- Synthèse des communications sur l'entrepreneuriat féminin
- 4- Répartition des articles par journaux et revues
- 5- Groupes d'auteurs et leurs contributions
- 6- Dynamisme chiffré de l'entrepreneuriat féminin en France
- 7- Différentes conceptions de la notion de performance
- 8- Synthèse de quelques travaux sur la perception de l'environnement et la planification stratégique
- 9- Synthèse de quelques travaux sur les habiletés entrepreneuriales et le style de gestion des femmes entrepreneurs
- 10- Synthèse de quelques études quantitatives sur les ressources de l'entreprise
- 11- Synthèse de quelques études qualitatives sur les ressources de l'entreprise
- 12- Pourcentage de MPME appartenant aux femmes dans quelques pays africains
- 13- Croissance du PIB réel – Cameroun
- 14- Décomposition du PIB par secteur (en %)
- 15- Synthèse des critères d'identification des PME au Cameroun
- 16- Répartition des entreprises dont le promoteur est une femme suivant le type et l'activité principale (en %) dans la ville de Douala
- 17- Illustration de la situation disparate du taux de scolarisation
- 18- Récapitulation des obstacles majeurs dans l'environnement entrepreneurial des femmes au Cameroun
- 19- Récapitulation de la nature des ressources indispensables à un projet entrepreneurial
- 20- Plan de la 2<sup>ème</sup> partie
- 21- Plan du chapitre 2
- 22- Quelques exemples de projets de recherche ayant mobilisé la méthode des cas
- 23- Les motifs de sélection de cas par institutionnel
- 24- Les critères d'échantillonnage
- 25- Liste des différents cas sélectionnables

- 26- Synthèse des fiches signalétiques des cas étudiés
- 27- Une définition adaptée des tests-qualités
- 28- Plan du chapitre 4
- 29- Récapitulatif des outils de collecte, techniques de recueil et types de données
- 30- Comparaison de quelques sources de preuve
- 31- Les périodes d'investigation par cas
- 32- La multi angulation des données
- 33- Design ou protocole de la recherche
- 34- Plan de la troisième partie
- 35- Plan du chapitre 5
- 36- Récapitulation conceptuelle du BM en fonction des centres d'intérêt des chercheurs
- 37- Synthèse des thèmes concernant la génération de la valeur
- 38- Synthèse des thèmes concernant la rémunération de la valeur
- 39- Matrice des parties prenantes
- 40- Synthèse des thèmes concernant le partage de la rémunération
- 41- Récapitulatif des thèmes du modèle GRP
- 42- Plan du chapitre 6
- 43- Un exemple de décontextualisation
- 44- Volume des revenus – Cas Alpha (décembre 2012)
- 45- Degré de satisfaction – Cas Alpha (décembre 2012)
- 46- Echanges de valeur des parties prenantes - Cas Alpha
- 47- Diagnostic de la phase de développement du BM – Cas Alpha
- 48- Visualisation synthétique des facteurs de développement d'Alpha
- 49- Evolution synthétisée du BM d'Alpha
- 50- Volume des revenus – Cas Beta (février 2012)
- 51- Degré de satisfaction – Cas Beta (février 2012)
- 52- Echanges de valeur des parties prenantes – Cas Beta
- 53- Diagnostic de la phase de développement du BM – Cas Beta
- 54- Visualisation synthétique des facteurs de développement de Beta
- 55- Evolution synthétisée du BM de Beta
- 56- Volume des revenus – Cas Gamma (mars 2013)
- 57- Degré de satisfaction – Cas Gamma (mars 2013)
- 58- Echanges de valeur des parties prenantes – Cas Gamma

- 59- Diagnostic de la phase de développement du BM – Cas Gamma
- 60- Visualisation synthétique des facteurs de développement de Gamma
- 61- Evolution synthétisée du BM de Gamma
- 62- Comparaison des propriétés des cas étudiés

# INTRODUCTION GENERALE

Les femmes ont fait l'objet de nombreux regards sur leur condition, notamment dans le but de montrer la nécessité d'apporter plus d'intégrité aux situations parfois discriminantes qu'elles subissent encore de nos jours dans de nombreux pays, pour ne pas dire dans tous, tant dans leur vie personnelle que dans leur vie professionnelle à laquelle nous nous intéressons ici. Les différences de salaire à compétence et à travail égal en sont une illustration (Cromie, Birley, 2002). Force est de constater que leurs motivations ne s'en trouvent pas éteintes, bien au contraire. L'un des plus beaux témoignages de leur volonté de réalisation s'observe chez les femmes entrepreneurs.

Notre condition féminine et notre nationalité peuvent expliquer notre intérêt pour la femme entrepreneur camerounaise. Cet intérêt est renforcé par les nombreux contacts établis à plusieurs occasions avec des femmes entrepreneurs à l'exemple des salons de l'entreprise, des expériences antérieures en tant que chercheur amateur et par les discussions avec l'auteur d'une thèse sur la femme entrepreneur au Cameroun (Onana, 2006). Outre évidemment son contenu, cette thèse constitue un précédent convainquant quant à la possibilité de réaliser une thèse sur la femme entrepreneur camerounaise.

Les femmes entrepreneurs participent considérablement au développement économique des pays, partout dans le monde. A titre de rappel, elles représentaient, par exemple, 47,7 % de l'ensemble des entreprises créées en 2005 aux Etats-Unis (*Center for Women Business Research*). Au Canada, le nombre d'entrepreneurs a cru de 208 % chez les femmes et seulement de 38 % chez leurs homologues masculins (Carrington, 2006). En France, ce taux était de 29 % des créateurs d'entreprises en 2006 et évolue chaque année en raison de la forte hausse du nombre des créations d'entreprises sur le plan national, selon l'Agence Pour la Création d'Entreprise (2007). Pourtant, le fait que les femmes entrepreneurs contribuent de plus en plus à la création des richesses et des emplois ne semble

pas avoir suscité la curiosité des chercheurs comme, par exemple, aux Etats-Unis à partir des années 80 (Brush, 1990). Quelques écrits (Orhan, 2001 ; Duchéneau et Orhan, 2000) et trois thèses soutenues de 2006 à 2010 constituent à nos yeux un constat indubitablement utile, mais trop pauvre par rapport aux enjeux de l'entrepreneuriat féminin. Au Cameroun, bien que plus de la majorité de micros entreprises soit détenue par des femmes (Onana, 2006), la situation paradoxale décrite en France y est également relevée, d'après le rapport BAD/BIT (2009)<sup>1</sup>.

En effet, quelques écrits sur l'entrepreneuriat féminin au Cameroun se sont focalisés sur le secteur informel et particulièrement sur la débrouillardise et les micro-entreprises où les femmes excellent (Onana, 2006 ; Tchouassi, 2001). Si, jusqu'ici, une grande attention a été accordée au développement des micros entreprises au Cameroun, notamment celles créées par les femmes avec la formalisation de la micro finance dont le dispositif contribue à répondre partiellement à la difficulté d'accès au financement, surtout lorsqu'il est question de projets de création plus ambitieux et complexes, très peu d'attention a été portée en revanche pour transformer ces micro-entreprises à potentiel de croissance vers les PME dynamiques en expansion. Hormis les efforts déployés par la BAD et quelques initiatives privées des institutions gouvernementales et des associations<sup>2</sup>. Il n'y a donc pratiquement pas de recherche effectuée sur le profil démographique des femmes chefs d'entreprise de PME et leur entreprise ; très peu de données sur le démarrage, l'expansion et le taux d'échec des PME appartenant aux femmes sont disponibles ; il y en a également très peu sur les expériences de développement vécues par les femmes entrepreneurs, ni sur les obstacles rencontrés par les femmes désirant se développer et les stratégies pour les surmonter. Autant de questionnements qui méritent d'être analysés en profondeur et, fort de ce constat, une thèse visant à combler ce manque nous paraît intéressante selon plusieurs points de vue.

Selon celui du décideur politique, il s'agit de prendre conscience de l'existence des facteurs mentionnés précédemment qui freinent le développement des entreprises

---

<sup>1</sup> Rapport conjoint de la Banque Africaine de Développement et du Bureau International du Travail sur les facteurs qui affectent la croissance des entreprises féminines. Le cas du Cameroun.

<sup>2</sup> Les différents rapports rédigés à l'issue de ces rencontres constituent d'ailleurs notre principale base de données concernant le Cameroun, en l'absence des travaux académiques sur le sujet.

dirigées par les femmes. L'élaboration d'un plan d'action est nécessaire pour permettre aux femmes entrepreneurs d'accéder aux ressources et à l'assistance dont elles ont besoin afin de contribuer activement à la croissance économique du pays par le biais d'entreprises florissantes. Il ne s'agit plus uniquement d'accroître le nombre d'entreprises créées par des femmes, mais d'œuvrer pour une croissance durable de ces entreprises et pour plus d'emplois.

Du point de vue académique, il s'agit de combler le manque évoqué précédemment et participer plus largement au courant de recherche en entrepreneuriat féminin. Par exemple, en contribuant à la recherche sur la théorie de l'autonomisation des femmes entrepreneurs initiée par Ahl et Samuelsson (2001). De plus, l'intérêt de ce travail peut susciter une réflexion sur l'examen des préjugés sociaux, par exemple, qui freinent le développement des entreprises impulsées et dirigées par les femmes (Chasserio et al., 2014), sur les financements alternatifs, par exemple, le « *private equity* » (Brush, Carter et al. 2001). On va ainsi assister à l'arrivée en nombre d'une nouvelle génération de femmes propriétaires/dirigeantes d'entreprises qui pourraient bousculer les *a priori* sur l'entrepreneuriat féminin.

En rapport avec les femmes entrepreneurs, cette thèse a pour but de les éclairer sur les éléments (moyens et méthodes) complémentaires qui soutiennent l'impulsion organisationnelle, voire au-delà. Par exemple, il faut sans doute qu'elles soient d'abord convaincues que le développement de l'organisation est possible, à travers l'illustration par des « *roles models* ».

Dans une perspective pédagogique, les exemples ainsi analysés peuvent servir comme des cas d'application sous forme de travaux dirigés et/ou pratiques dans le cadre de la formation en entrepreneuriat.

**Le problème auquel s'intéresse la thèse : le passage, par des femmes entrepreneurs camerounaises, d'une micro entreprise à une véritable dynamique entrepreneuriale.**



L'identification du problème s'est opérée à partir d'un constat établi lors d'une étude exploratoire menée en 2008 sur 33 participants membres d'une Coopérative d'Epargne et de Crédit (CECPROM) et propriétaires/dirigeantes des micros entreprises. D'après le rapport BAD/BIT (2009), ces entités représenteraient, à titre de rappel, 56 % du total relevant du secteur informel, élément incontournable de l'économie camerounaise. Malheureusement, l'émergence de leur potentiel entrepreneurial, selon la même source, est encore freinée par l'existence d'un certain nombre de difficultés pour créer une entreprise, en l'occurrence l'accès aux ressources<sup>3</sup>. Par exemple, dans l'étude de 2008 ci-dessus citée, cinq propriétaires/dirigeantes déclaraient avoir déposé des demandes de crédit bancaire pour faire face aux exigences de leur clientèle de plus en plus diversifiée pour les unes ou pour acquérir un local pour les autres. Toutes ces demandes semblent avoir été rejetées au prétexte de la faiblesse de leurs plans d'affaires, de leur condition féminine entraînant le doute sur le sérieux de l'affaire et du manque de relation qui aurait pu soutenir la demande de crédit.

Même au niveau international et malgré son caractère générique, le problème d'accès aux ressources semble encore se poser avec acuité lorsqu'il s'agit de la femme entrepreneur (Richer, St-Cyr, 2007 ; Brush, 2010). Pellegrino et Reece (1982) le mentionnaient déjà il y a plus d'une trentaine d'années, dans une étude menée sur vingt cas d'entreprises, ayant au moins un an d'expérience dans le commerce de détail ou les services à la Roenoko en Virginie.

Afin d'étayer davantage ce problème d'accès aux ressources, un état de l'art sur l'entrepreneuriat féminin a été élaboré sur 103 écrits scientifiques en majorité empiriques et sélectionnés manuellement et par voie électronique<sup>4</sup>. A l'issue de cette recension, des statistiques révèlent que la plupart des contributions viennent des Etats-Unis (64,08 %), suivis de l'Europe, 18,45 % et du Canada, 12,62 %.

---

<sup>3</sup> Une approche multidimensionnelle de ces obstacles est développée dans la thèse à la section 2 du chapitre 2.

<sup>4</sup> Ces écrits ont été publiés dans des revues scientifiques à comité de lecture, de rang 1 à 4, pour la majorité, suivant la classification de la FNEGE 2013.

Le panorama de ces écrits a ensuite permis de distinguer deux groupes d'auteurs. D'un côté, les tenants du féminisme libéral ou égalitaire dont les études essaient de comprendre l'émergence de l'entrepreneuriat féminin et d'en mettre au jour la singularité (Schwartz, 1976 ; Hisrich & Brush, 1983). De l'autre, les tenants du féminisme radical ou social dont le postulat a pour fondement l'existence des différences naturelles ou innées entre les êtres qui expliqueraient corrélativement des modes de connaissance différents (Descarries, 1990 ; Chaganti, 1986). A cela, Brush (1992) intègre, à travers «*the integrated perspective* », un autre aspect de ces différences : l'intégration du relationnel qui caractérise la femme entrepreneur dans ses rapports à autrui.

Dans la même mouvance, Ahl (2006) propose d'orienter la recherche sur des sujets récurrents qui capturent exclusivement la réalité des femmes entrepreneurs. Dans cette optique et à partir du texte de Lerner et Almor (2002), la littérature recensée a été organisée autour de la question d'accès aux ressources indispensables à la création d'une entreprise. Visiblement, la phase de création a ainsi fait l'objet d'une abondante littérature, surtout en ce qui concerne les ressources de l'entreprise considérées traditionnellement comme « le nerf de la guerre ». Par contre, force est de constater que très peu de recherches se sont intéressées à la phase de développement de l'entreprise, tant au niveau international (APCE, 2007 ; Brush, Carter et *al.*, 2005) qu'au niveau national, alors même que la notion de développement dans ces quelques écrits vient également expliquer celle de performance en termes d'évolution, de transformation, d'accélération. En effet, une métaphore, par exemple celle de l'accélération lors d'une conduite automobile, permet d'illustrer la nécessité de consommer davantage d'énergie pour gagner en performance. Il en est de même pour une entreprise, l'énergie correspondant alors à toutes les ressources, tangibles et intangibles, nécessaires au développement de l'entreprise, celles mobilisées lors du lancement ayant été consommées ou étant parfois devenues soit obsolètes, soit insuffisantes pour conduire l'entreprise vers un dessein plus ambitieux, à l'exemple du témoignage de Mme Propreté en mars 2011 sur son matériel devenu inadapté et qu'elle espère remplacer grâce au financement bancaire attendu<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Cf. Histoire de l'entreprise «*Alpha*» dans le tome 2 de la thèse.

Finalement et en référence à la métaphore biologique du cycle de vie, si la phase de création a fait l'objet de nombreux regards scientifiques, il s'avère que la phase de développement est moins observée. Or, les femmes désirant développer leur entreprise connaissent à nouveau le problème d'accès aux ressources, les projets devenant plus ambitieux et engendrant d'autres besoins dépassant les capacités de la micro finance. De plus, le développement de ces entreprises se conjugue souvent avec le passage du secteur informel au secteur formel, les projets devenant alors de véritables PME. Par PME, nous contractons les PE (petites entreprises) et les ME (moyennes entreprises) en retenant ce que stipule la Loi camerounaise (encadré 1).

**Encadré 1 Extrait de la loi 2010/001 du 13 avril 2010 – République du Cameroun**

...

Article 3 : Une PME est réputée créée lorsqu'elle satisfait aux conditions d'existence légale et de formalités prescrites par les lois et règlements en vigueur.

...

Article 5. La petite entreprise en abrégé « PE » est une entreprise qui emploie entre six (6) et vingt (20) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA et n'excède pas cent (100) millions de francs CFA.

Article 6 : La moyenne entreprise en abrégé « ME » est une entreprise qui emploie entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à cent (100) millions de francs CFA et n'excède pas un (01) milliards de francs CFA.

Au niveau national, si plusieurs dispositifs ont été mis en place pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin en multipliant les micros entreprises détenues par les femmes en nombre afin de réduire la pauvreté<sup>6</sup>, très peu d'attention a été portée en revanche sur la transformation de ces entités en PME dynamiques. Comme exemple de dispositif, le système de la micro finance a été formalisé, alors même que les femmes créatrices d'entreprises avaient jusqu'ici eu recours au système des tontines et à l'épargne personnelle pour le capital de démarrage<sup>7</sup>. Néanmoins, en 2004, la BAD relevait déjà l'existence effective d'un réel potentiel des femmes africaines dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) tournées vers la croissance, ainsi que de sérieux obstacles freinant la réalisation de leurs objectifs de croissance (faible accès aux mécanismes financiers officiels, mobilité et accès aux informations et aux réseaux limités, etc.). Au Cameroun, par exemple, il semble

<sup>6</sup> Une analyse macro et micro de ces dispositifs est détaillée à la section 3 du chapitre 2 de la thèse.

<sup>7</sup> Un encadré inséré dans la thèse présente brièvement le système des tontines et les critiques formulées en son encontre.

que 38 % de PME camerounaises sont déjà détenues par des femmes sur une population totale de 7 100 entrepreneurs<sup>8</sup>. Mais comment ont-elles réussi à développer leurs micros entreprises, malgré l'existence de ces difficultés ? C'est ce questionnement sur la phase de développement qui nous intéresse ici.

De plus, ce taux en apparence non négligeable, mais encore très bas comparativement à celui de certains pays africains<sup>9</sup>, pourrait être accru si une réflexion était engagée dans l'optique d'éclairer sur les stratégies de développement des micros entreprises. D'où la question de recherche suivante :

**Comment et pourquoi les femmes entrepreneurs camerounaises passent-elles d'une micro entreprise à une véritable dynamique entrepreneuriale ?**

Tenter de comprendre ce passage revient à étudier en profondeur des expériences de femmes ayant réussi à conduire leur « petit *business* » dans le secteur informel à un *business* plus ambitieux dans le secteur formel. L'enjeu de cet exercice pourrait consister, par exemple, à susciter des comportements mimétiques chez les femmes propriétaires/dirigeantes de micros entreprises. Le mimétisme étant considéré par Gomez (2006) comme l'un des éléments caractéristiques d'une convention, il s'agira alors, pour répondre au « pourquoi », de montrer, par exemple, que des conventions (ou des règles qui régissent le fonctionnement de l'organisation) existent, sont en compétition avec d'autres conventions et évoluent au fil du temps (Gomez, 2000).

De plus, le développement qui précède la formulation de la question de recherche peut être résumé en ces termes : alors que, d'un côté, nous avons les femmes entrepreneurs dans le secteur informel (A) et, de l'autre, une convention « légitimée » (Orléans, 1999) ou institutionnelle peu favorable à l'ambition des femmes entrepreneurs camerounaises dans le secteur formel (B), comment passer de A à B ? Le « comment » de la question de recherche est ainsi justifié et la réponse à ce volet nous amène à montrer les moyens, méthodes et actions mises

---

<sup>8</sup> D'après le rapport BIT/BAD, 2009.

<sup>9</sup> Au Botswana et au Zimbabwe, par exemple, ce taux est estimé respectivement à 75 et 66 %.

en œuvre pour favoriser le passage d'un petit *business* à un *business* plus ambitieux.

L'objectif général de la recherche comporte donc deux volets. Il s'agit, dans un premier temps, d'identifier les facteurs qui soutiennent le développement des entreprises impulsées par les femmes entrepreneurs camerounaises ; dans un second temps, d'expliquer l'existence des conventions et leur dynamique.

Notre question de recherche s'inscrit ainsi dans une problématique qualitative de type exploratoire puisqu'elle porte sur un sujet récurrent qu'est l'accès aux ressources, dans notre cadre, et dont la pertinence ne semble pas faire problème (Gagnon, 2005)<sup>10</sup>. Une autre raison du choix de cet objet vient du fait que ce sujet a été très peu exploré jusqu'ici en phase de développement. En effet, il est admis que la question d'accès aux ressources, malgré son caractère générique, se posent encore avec acuité lorsqu'il s'agit de la femme entrepreneur, au moment de la création de son entreprise (Onana, 2006 ; Tchouassi, 2001, 2003 ; Sarr, 1998 ; Rajemison, 1993). Or, il semble qu'elle soit à nouveau confrontée à cette difficulté lorsque ses projets deviennent plus ambitieux nécessitant la captation et l'agencement d'autres ressources. Ce « vide théorique » (Gavard-Perret et *al.*, 2008), entre autres, a été relevé lors d'une première immersion terrain en 2008 ayant pour but la quête d'une problématique. Cette démarche nous a ainsi autorisés à procéder au changement de niveau d'abstraction qui s'avère fort utile à la communauté académique en raison de son originalité.

Par ailleurs, l'atteinte de notre objectif général de recherche, initialement énoncé, relève d'une analyse compréhensive de la dynamique entrepreneuriale des femmes qui consiste à décrire et à saisir les spécificités de la situation étudiée (Van Maanen, 1983). Dans ce cas, une stratégie de recherche idiographique (qui autorise l'étude de cas) est à privilégier dans la mesure où cette stratégie cherche justement à comprendre un phénomène dans son contexte (Yin, 1994). De plus, cette activité méthodologique a nécessité des « allers retours » successifs entre le

---

<sup>10</sup> Cette pertinence est relevée par le nombre d'écrits ayant développés cette problématique : 103 écrits recensés pour notre étude.

travail empirique initial et les construits théoriques admis dans la littérature pour appréhender les situations empiriques étudiées et en construire des connaissances en relation avec des savoirs déjà admis (Gavard-Perret et *al.*, 2008). Nous avons ainsi constitué une boucle réursive entre le travail empirique et les théories, reflétant la logique d'un raisonnement abductif, proche de l'induction, si l'on considère juste la phase empirique qui va suivre et la génération de la théorie qui va en découler (David et *al.*, 2012).

### **Un cadre opératoire mobilisant la méthode des cas**

La justification du choix d'une méthode qualitative revêt trois aspects essentiels. D'abord sur le plan scientifique et académique, la rareté des travaux sur l'entrepreneuriat féminin au Cameroun, en particulier, et sur le développement des entreprises impulsées par les femmes entrepreneurs, à l'échelle mondiale, justifie ce choix.

Sur le plan méthodologique, la nature même de la question de recherche «*comment*» convoque la mobilisation de la méthode de cas dans une posture compréhensive du phénomène sous étude (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994), c'est-à-dire le développement d'entreprise. De plus, les quelques projets de recherche sur l'entrepreneuriat féminin ayant mobilisé l'étude de cas comme stratégie de recherche se sont focalisés sur le test d'une théorie. L'étude d'Ahl et Samuelsson (2001) visait, par exemple, à tester et à développer le modèle de l'autonomisation dans la construction des réseaux des femmes entrepreneurs. Notre recherche s'inscrit donc dans la continuité des précédentes. En empruntant la narration, il s'agit de donner la parole aux femmes entrepreneurs camerounaises pour que ces dernières racontent leurs expériences de développement afin d'identifier les ressources complémentaires ayant soutenu cette phase de développement. Ainsi, les femmes racontent leur *business*, le *Business Model* étant une histoire (Magretta, 2002).

Il s'agit là d'une problématique de type exploratoire à visée descriptive ayant pour finalité la découverte des régularités (Koenig, 1993), dans « une démarche ancrée » (Hlady Rispal, Jouison, 2014). Dans cette optique, les études de cas multi-sites nous semblent adéquates afin d'opérer des comparaisons et de renforcer la précision, la validité et la stabilité des résultats obtenus au sein d'un premier cas (Miles, Huberman, 2003). Ainsi et d'après une sélection par « homogénéisation » (Pires, 1997), 3 cas dans le secteur des services aux entreprises ont finalement été sélectionnés et étudiés en profondeur après plusieurs démarches et négociations auprès des institutionnels et des propriétaires/dirigeantes elles-mêmes. Le principe de la saturation théorique a été respecté à travers la multiplication des contacts avec le terrain chaque fois que cela était nécessaire et possible (Marchisio et *al.*, 2012). L'accès au terrain a débuté en mars 2011 avec une moyenne de 12 entretiens en face à face d'une heure environ et par cas. Ces entretiens ont été menés en fonction du guide élaboré selon « le principe de l'entonnoir » (Gavard-Perret et *al.*, 2008 : 96) et retranscrits sous forme de comptes rendus, schémas et fiches, comme sources de preuve devant servir l'analyse. De plus, les données recueillies étant essentiellement des mots insérés dans des textes plus ou moins longs, nous avons privilégié l'analyse du contenu de ces textes, en procédant thématiquement. A ce propos, le concept Business Model a servi comme outil d'analyse (Servantie, 2010), favorisant une lecture conventionnaliste des cas étudiés (Verstraete et *al.*, 2012 ; Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2011).

### **Résultats issus de l'analyse des *Business Models* étudiés**

Les résultats de cette thèse apportent les éléments suivants, portés par six propositions.

*Proposition 1* : la volonté de développer, c'est-à-dire la capacité à planifier les actions, à court, moyen ou long terme, en fonction des besoins, constitue le leitmotiv d'un processus d'évolution.

*Proposition 2* : la mobilisation d'un réseau de valeur reste un instrument indispensable pour soutenir la phase de développement d'une organisation. En tant que tel, il permet d'acquérir :

*Proposition 3 et 4* : un financement extérieur et un apprentissage organisationnel exigés dans cet environnement formel.

*Proposition 5* : cet environnement offre des opportunités qu'il est essentiel de saisir. Ainsi, la capacité à saisir les opportunités, en lien avec les sources de revenus, est un élément qui soutiendrait considérablement la proposition d'une valeur nouvelle.

*Proposition 6* : un autre élément non négligeable surviendrait tout au long de la vie d'une organisation. Il s'agit de la chance qu'il semble utile d'intégrer comme élément pouvant intervenir dans un processus entrepreneurial.

Ces propositions permettent de comprendre globalement les modifications organisationnelles qui ont contribué à la « régénération » de la convention d'affaires qu'est le *Business Model*, dans une approche comparative. Les deux dernières propositions soulignent particulièrement de nouveaux questionnements à explorer sur les facteurs qui pourraient agir dans le processus de développement des entreprises impulsées et dirigées par les femmes entrepreneurs.

Ainsi, nous défendons la thèse suivante : « malgré l'environnement formel hostile aux projets ambitieux des femmes entrepreneurs camerounaises, ces dernières parviennent à mettre en place des mécanismes leur permettant d'impulser leur micro entreprise vers des PME florissantes ».

Notre travail comporte des limites et des opportunités de poursuite présentées dans la conclusion générale.

### **Justification du plan de la thèse**

Le plan que nous allons suivre à présent pour apporter les éléments justifiant les résultats est le suivant.

La quête d'une problématique nous a amenés à effectuer un état de l'art sur l'entrepreneuriat féminin, titre de la **première partie** qui éclaire sur la revue de la



littérature (**chapitre 1**) et aborde les particularités des contextes auxquels nous nous intéressons, le contexte africain et plus particulièrement, le Cameroun (**chapitre 2**). La conclusion de cette première partie aboutit à l'émergence d'une problématique qui fait naître le besoin de montrer des cas de femmes entrepreneurs camerounaises ayant réussi à conduire leur « petit *business* » à un *business* plus ambitieux, dans une activité scientifique.

D'où la **deuxième partie** intitulée : étude de cas d'entreprises inscrites dans une dynamique entrepreneuriale. Dans cette 2<sup>ème</sup> partie, après avoir justifié la mobilisation de la méthode de cas et après l'avoir expliqué dans le **chapitre 3**, le protocole déployé est énoncé au **chapitre 4**.

A l'issue de ce déploiement, le besoin de comprendre les business des cas recensés apparaît et fait donc l'objet de la **troisième partie** intitulée : analyse des cas par le *Business Model*. Cette partie est également structurée en deux chapitres qui font état, tour à tour, d'une petite revue de la littérature (**chapitre 5**), d'abord, sur le BM, c'est-à-dire, le modèle GRP, pour montrer que c'est une grille pertinente de lecture des cas ; ensuite, sur la théorie des conventions, puisque le BM mobilisé pour l'analyse est, par sa nature, une convention d'affaires. L'objectif de la mobilisation du modèle conventionnaliste consiste à montrer, qu'en fait, il existerait deux conventions liées à notre contexte. D'un côté, une convention institutionnelle peu favorable à l'ambition des femmes entrepreneurs camerounaises dans le secteur formel, et de l'autre, une convention informelle, développée par les femmes entrepreneurs camerounaises elles-mêmes pour passer de la micro entreprise à une PME dynamique. Mais quels sont les éléments qui constituent cette convention « informelle » qu'est le *Business Model* ? La réponse à cette question est développée au **chapitre 6** : analyse des cas et interprétation des résultats.

# 1<sup>ère</sup> PARTIE : ETAT DE L'ART SUR L'ENTREPRENEURIAT FEMININ

Au Cameroun, la promotion de l'entrepreneuriat féminin se traduit par la reconnaissance de la capacité des femmes entrepreneurs à diriger des entreprises en expansion, ainsi qu'à travers la valorisation de leur contribution dans le secteur des PME. En effet, des « *role models* » plausibles y existent, comme partout dans le monde. Le souci de mettre au jour le potentiel des femmes entrepreneurs et leur participation à la vie économique des pays nous a amenés à effectuer, d'abord, une revue de la littérature à l'échelle mondiale (chapitre 1). Ensuite, un intérêt a été porté sur le contexte africain et, particulièrement, sur le Cameroun (chapitre 2), afin de déceler une problématique nouvelle. Le tableau 1 présente le plan de cette première partie.

Tableau 1 : Plan de la 1<sup>ère</sup> partie

Chapitre 1	Revue de la littérature sur l'entrepreneuriat féminin
Chapitre 2	Entrepreneuriat féminin : ses spécificités en Afrique
Synthèse de la 1 <sup>ère</sup> partie : Vers l'émergence d'une problématique sur l'accès aux ressources	

# CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE SUR L'ENTREPRENEURIAT FEMININ

Il est désormais reconnu dans le monde entier qu'il ne peut y avoir de développement sans participation de la femme (Rajemison, 1993). En effet, dès le XVII<sup>e</sup> siècle, leur présence est signalée dans les domaines commerciaux et fonciers en Afrique. Elles représentaient, par exemple, les 2/3 des activités commerciales et 43 % de la production agricole au Sénégal (Sarr, 1998). L'ampleur grandissante du phénomène entrepreneurial des femmes a parallèlement suscité beaucoup d'interrogations dans le monde scientifique afin de cerner ses particularités. C'est ainsi qu'une abondante littérature lui est consacrée depuis plus d'une trentaine d'années.

Dans ce chapitre, nous revisitons quelques-uns de ces écrits afin de mettre en lumière un ensemble de sujets récurrents qui ont préoccupé (et préoccupent encore) le monde scientifique. Mais, il nous semble important de présenter, en premier lieu, le dynamisme entrepreneurial des femmes à l'échelle mondiale.

Tableau 2 : Plan du chapitre 1

1.1	Entrepreneuriat féminin : l'expression d'un dynamisme à l'échelle mondiale
1.2	Entrepreneuriat féminin : la recension des sujets récurrents

## **1.1.      Entrepreneuriat féminin : l'expression d'un dynamisme à l'échelle mondiale**

Outre quelques communications présentées lors des colloques (tableau 3), nous avons principalement relevé 103 publications dont le processus de sélection et l'organisation multidimensionnelle enrichissent les contenus des paragraphes ci-après.

### **1.1.1. Une sélection méthodique des écrits**

Pour la sélection de ces 103 articles, nous avons considéré les journaux de grande importance selon la catégorisation des revues en économie et en gestion de la FNEGE (juin 2013) en plus des actes du Babson College, scientifiquement réputé pour la recherche en entrepreneuriat féminin. Les articles sélectionnés sont majoritairement empiriques (87 sur 103), publiés entre 1975 et 2010 et étroitement liés au thème d'étude. Concrètement, nous avons eu recours aux outils électroniques comme les bases de données Science Direct et EBSCO et le moteur de recherche Google Scholar Béta pour identifier les articles associés aux mots clés relatifs au phénomène sous étude : Entrepreneuriat féminin, female entrepreneurship, businesswomen, femme entrepreneur, ressources, Cameroun, Cameroon. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse détaillée des références fréquemment citées par les auteurs de la première sélection afin de compléter la bibliographie produite sur le thème. Des chapitres d'ouvrages intéressants ont également aidé à (re)préciser les définitions de certains termes essentiels.

Tableau 3 : Synthèse des communications sur l'entrepreneuriat féminin

Sources	Auteurs	Titre	Contributions	Méthodologie
Actes du 11e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME	Manika-Manzongani J.-P. (2012)	Les déterminants du financement des femmes entrepreneurs par la micro finance en RDC	Dimension triptyque du financement de l'entrepreneuriat féminin (EF) par la micro finance.	Enquête sur 200 femmes.
	Moussa Wague M. (2012)	La problématique de l'entrepreneuriat féminin en Mauritanie	Approche globale de mise en œuvre d'une politique efficace de promotion des femmes entrepreneurs.	Enquête sur 100 femmes entrepreneurs.
	Salman N. Manal El Abboubi Henda S. (2012)	Les femmes chefs d'entreprise au Maroc	Mise en évidence des particularités des femmes marocaines.	Etude qualitative descriptive de type exploratoire.
11 <sup>eme</sup> journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières	Onana F.-X. (2009)	Les motivations des femmes à entrer en affaires au Cameroun	Catégorisation des motivations des femmes entrepreneurs camerounaises.	Approche quantitative auprès de 117 Femmes entrepreneurs.
Actes du 8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME	Paturel R. Zahra A. (2006)	Les principaux déterminants de l'entrepreneuriat féminin en Iran	Elaboration d'un modèle théorique sur les facteurs environnementaux.	Approche quantitative sur 105 femmes diplômées iraniennes en activité.
Actes du 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME	St-Cyr L. Gagnon S. (2004)	Les entrepreneuses québécoises : taille des entreprises et performance	Conclusion sur un lien positif entre l'utilisation des réseaux et la croissance des entreprises des femmes. De même, corrélation positive entre taille et performance.	Etude menée auprès de 364 femmes des secteurs manufacturier et tertiaire moteur.
Actes du 1 <sup>er</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat	Tchouassi, G. (2002)	Entreprendre au féminin au Cameroun : possibilités et limites	Favoriser l'acquisition aux femmes des compétences leur permettant d'évoluer.	Etude conceptuelle
Actes du 6e Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal	St-Cyr L. Audet J. Carrier C. Légaré M.-H. (2002)	Female entrepreneurship in the manufacturing sector : characteristics and access to institutional financing	No difference between male and female entrepreneurs in terms of their managerial experience, knowledge of their business sector.	Etude empirique sur 250 hommes et femmes entrepreneurs au Québec
	Mione A. (2002)	Comparaison des femmes entrepreneurs France – Canada	Le modèle de la recherche s'inspire de l'approche fondée sur les ressources.	Approche quantitative

La répartition de ces écrits par support de publication est visualisée par le tableau 4.

Tableau 4 : Répartition des articles par journaux et revues

Supports	Effectif	%
Journal of Small Business Management	23	18,85
Frontiers of Entrepreneurship Research (Actes du <i>Babson College</i> )	22	18,03
Journal of Business Venturing	14	11,47
Entrepreneurship Theory and Practice	9	7,38
Journal of Small Business and Entrepreneurship	5	4,10
Revue Française de Gestion, Gestion	5	4,10
Academy of Management Review	5	4,10
Small Business Economics	4	3,28
Journal of Business Ethics	3	2,46
Autres (International Journal of Entrepreneurship & Innovation, International Entrepreneurship and Management Journal, Organization Science, Entrepreneurship and Regional Development, etc.)	13	10,65
<b>Sous-total</b>	<b>103</b>	<b>84,43</b>
Chapitres d'ouvrages	19	15,57
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

#### 1.1.1.1. Une organisation multidimensionnelle de la littérature recensée

Plusieurs perspectives sous-tendent ici l'organisation de cette littérature, par exemple, la présentation géographique des principaux auteurs et le nombre de leurs contributions, l'évolution générale des publications dans le temps et un essai de classification des auteurs par rapport aux principaux courants de pensée développés au sein du monde contemporain des femmes (Descarries, 1990).

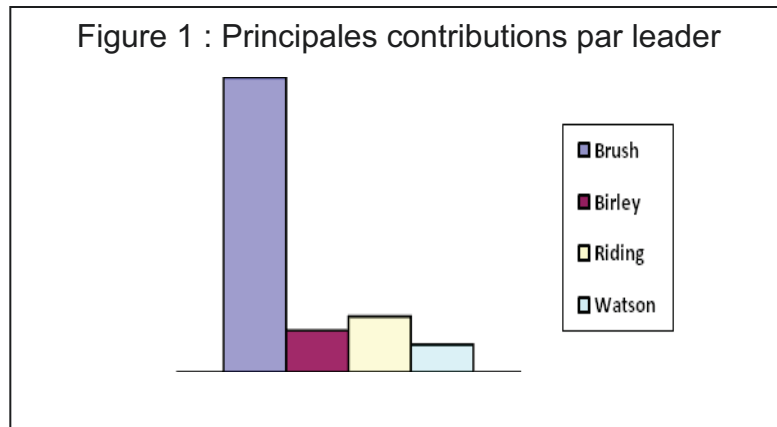
Ainsi, dans une perspective géographique, quatre groupes d'auteurs se sont mobilisés autour de l'entrepreneuriat féminin. Le tableau 6 illustre le grand intérêt que le groupe américain, piloté par Brush, accorde à la recherche en

entrepreneuriat féminin afin de comprendre la réalité du potentiel entrepreneurial des femmes américaines telle que mentionnée sur la figure 4 à la page 30. Nous avons recensé 21 contributions publiées de cet auteur, soit isolément soit collectivement.

Tableau 5 : Groupes d'auteurs et leurs contributions

Groupe	Auteurs	Nombre de productions	%
Américain	Brush, Hisrich, Manolova, Edelman, Carter N., Gatewood, Greene, Hart, Lichtenstein, de Bruin, Bird, Good, DeSouza, Bowen, Welter, Aldrich, Zimmer, Srinivasan, Woo, Cooper, Langowitz, Minniti, Allen, Loscocco, Robinson, Buttner, Longstreth, Pellegrino, Reece, Olson, Currie, Moore, Haynes, Haynes, Neider, Scott, Almor, Stevenson, Gundry, Welsch, Anna, Chandler, Jensen, Mero, Sexton, Bowman-Upton, Powell, Eddleston, Fischer, Reuber, Dyke, Williams, Reynolds, Schreier, Schwartz, Villanueva, Pavone, Zimmerman.	66	64,08
Européen	Birley, Moss, Saunders, Cromie, Myers, Rosa, Carter, Hamilton, Verheul, Thurik, Welter, Smallbone, Isakova, Aculai, Schakirova, Tadbirkor, Ahl, Samuelsson, Ducheneaut, Orhan, Rodriguèz, Santos, Jack, , Mione, Hoang, Antoncic, Du Rietz, Henrekson, Dubini, Brüderl, Preisendörfer, Constantinidis, Cornet, Asendei.	19	18,45
Canadien	Riding, St-Cyr, Lee-Gosselin, Grisè, Fabowale, Orser, Swift, Bouhachi, Cliff, Carrier, Julien, Menvielle, Novaczek, Stuart, Robichaud, McGraw, Audet, Carrier, Légaré, Carrington, Hughes, Madill, Haynes, Manley.	13	12,62
Autres	Watson, Shabbir, Di Gregorio, Lerner, Ghosh, Cheruvalath, Kalleberg, Leicht.	5	4,85
Total		103	100,00

Birley enregistre 3 contributions dans le groupe européen ; 4 sont inscrites dans le palmarès de Riding. Pour l'australien Watson, 2 contributions lui sont comptées, dans le reste du monde. La figure ci-après représente les données relevées par leader.



Une approche temporelle des écrits répertoriés révèle qu'après la publication de l'article de Schwartz en 1976, les productions académiques sur l'entrepreneuriat féminin se multiplient, petit à petit, à partir des années 90 pour atteindre un nombre assez important lors de la première décennie du 21<sup>e</sup> siècle, grâce à l'augmentation significative des travaux sociologiques sur le monde contemporain des femmes abordant des sujets tels que l'égalité pour tous, la suppression de toute forme de discrimination, etc. Cet engouement grandissant des chercheurs en management et en entrepreneuriat sur cette forme entrepreneuriale est parallèlement justifié par l'intérêt accordé à cette période par les pouvoirs publics et les organisations privées aux petites entreprises<sup>11</sup> (PE) qui représentent, par exemple, plus de 98 % du nombre total des entreprises de l'Union Européenne (UE) et emploient environ 52 % de la population active<sup>12</sup>. Cette prépondérance confère ainsi aux PE un rôle primordial dans la création de richesses économiques et d'emplois dans ces pays. Ainsi, la réalité des faits est telle que le constat est vite établi : ce sont les femmes qui se retrouvent majoritairement fondatrices de ces petites structures (APCE, 2005). Les recherches se sont donc multipliées au fil du temps mais de manière disparate (cf. tableau 6 relatif aux contributions par groupe d'auteurs) dans l'optique de comprendre la singularité ou non de ces actrices dans le champ de l'entrepreneuriat qui, jusqu'à présent, est une « affaire d'hommes » (Brush, Gatewood, 2008 ; Brush, 1992 ; Stevenson, 1986).

<sup>11</sup>Selon Lambrecht & al. (2003), une PE est une entreprise de moins de cinquante employés et avec un chiffre d'affaires de € 7 millions.

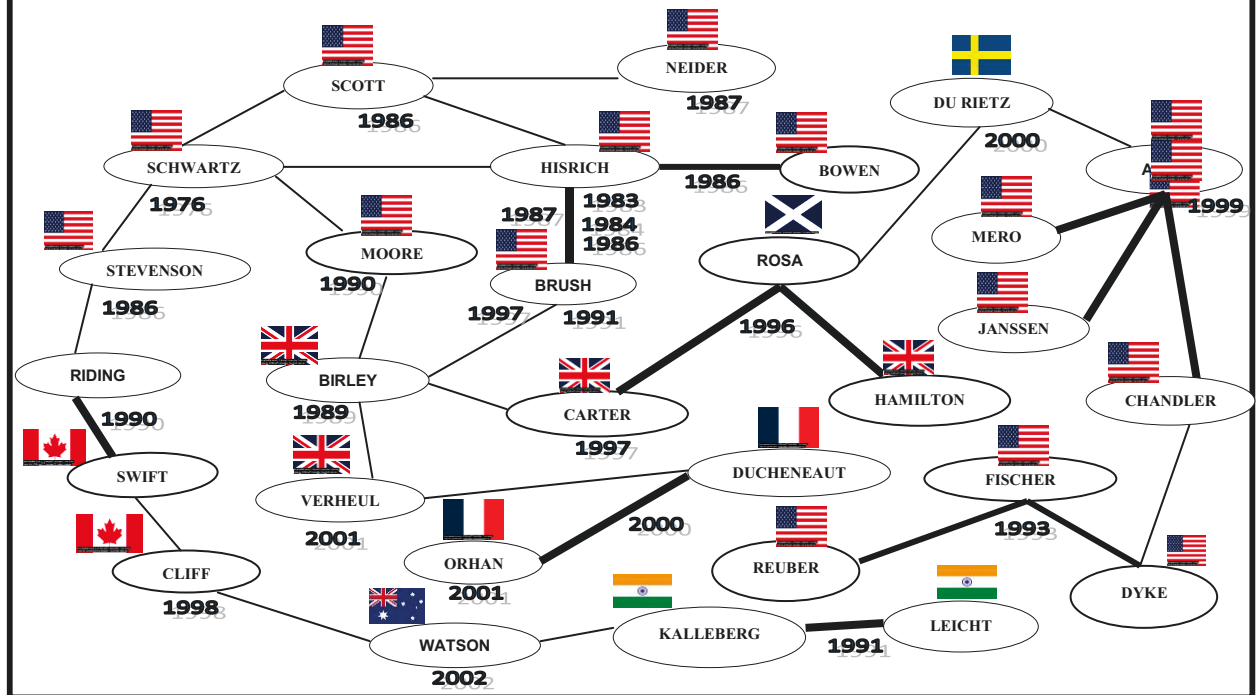
<sup>12</sup>D'après ces mêmes auteurs, il s'agit de : jeunes entrepreneurs, femmes entrepreneurs, entrepreneurs issus de minorités ethniques, co-entrepreneurs dans l'UE, en Europe centrale et de l'Est.



Dans une approche transversale, nous clôturons le propos sur cette organisation de la littérature par un essai de catégorisation des différents auteurs par rapport aux principaux courants de pensée identifiés au sein du mouvement contemporain des femmes d'un point de vue sociologique. En effet, deux grands courants de pensée, entre autres, nous interpellent dans le cadre de cette recherche. Premièrement, le féminisme égalitaire, toujours très présent, notamment par le biais des réflexions sur l'éducation, le travail, l'entrepreneuriat et le leadership (Descarries, 1990). Deuxièmement, le féminisme radical, qui a occupé l'essentiel de l'espace discursif et théorique au cours des années 70 (ibid.). Cette vision sociologique du monde contemporain des femmes a, semble-t-il, inspiré et inspire encore la littérature en gestion, en particulier les spécialistes de la PME et de l'entrepreneuriat féminin dont il est question ici.

Vu sous cet angle, le féminisme libéral ou égalitaire, par exemple, a pour fondement l'idée que les femmes sont dotées d'autant de rationalité que les hommes (Richer et St-Cyr, 2007; Ahl, 2006). De plus, ce courant vise la suppression des formes de discriminations à l'encontre des femmes pour que les comportements soient similaires (Cliff, 1998). Sur la base de ce fondement, nous avons classé dans ce registre toutes les recherches qui mettent l'accent sur l'identification des défis particuliers aux femmes entrepreneurs et qui tentent de fournir des pistes pour y faire face. Il en est de même pour celles qui tentent d'expliquer les différences de performance entre les entreprises gérées par les hommes et par les femmes à partir de la formation ou de l'expérience. Il s'agit, par exemple, de : Schwartz (1976), Hisrich & Brush (1983, 1984, 1986, 1987), Brush (1991, 1992, 1997), Hisrich et Bowen (1986), Scott (1986), Birley, Moss & Saunders (1987), Neider (1987), Caputo et Dolinsky (1998), Riding et Swift (1990), Rosa, Carter et Hamilton (1998), Kalleberg et Leicht (1991), Fischer, Reuber et Dyke (1993), Carter, Williams et Reynolds (1997), Cliff (1998), Du Rietz et Henrekson (2000), Stevenson (1986, 1990), Birley (1989), Moore (1990), Anna, Chandler, Jansen et Mero (2000), Watson (2002), Verheul (2001), Duchéneau et Orhan (2000), Orhan (2001). Ce premier groupe issu de la perspective féministe libérale forme un réseau d'auteurs matérialisé dans la figure 3. Notre travail sur les réseaux d'auteurs et leur représentation schématique dans la thèse se sont inspirés du travail de Servantie (2010).

Figure 2 : Réseau d'auteurs autour du féminisme libéral

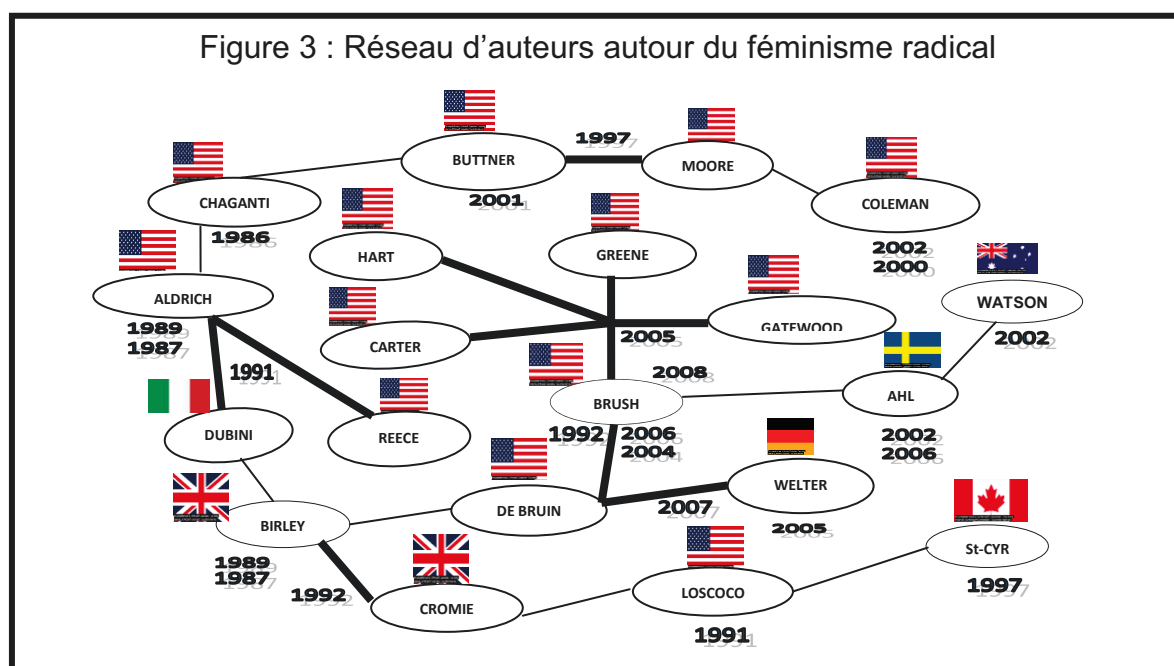


Les traits fins sur la figure 2 témoignent de l'appartenance au féminisme libéral ; les traits épais illustrent le statut de co-auteurs ; les drapeaux représentent la nationalité du (ou des) auteur(s) et les caractères gras des noms des auteurs, leur leadership. Sur cette toile figurent également les années de publication des articles.

A l'opposé, la théorie féministe radicale ou sociale soutient le postulat selon lequel les différences entre les hommes et les femmes sont innées (Fischer et al, 1993). Ce qui suscite fondamentalement autant de façons de percevoir et de concevoir le monde et, donc, la création d'une rationalité propre à chacun des genres (Richer et St-Cyr, 200). Et il n'est pas question ici de supériorité d'un genre par rapport à l'autre. Ainsi, l'objectif de ce courant de pensée tend à souhaiter la reconnaissance d'une vision du monde féministe qui aurait sa place parallèlement à une conception masculine du monde (Brush, 1992 ; Ahl, 2006). Brush (1992) se positionne implicitement par rapport à cette théorie en analysant une autre variable pour expliquer davantage les différences entre les hommes et les femmes entrepreneurs à travers la « perspective intégrée »<sup>13</sup>. D'après cette perspective, il est essentiel de reconnaître le caractère relationnel inné de la femme, l'orientation sociale qu'elles

<sup>13</sup> Traduction littérale de « Integrated Perspective » qui a pour fondement les théories psychologique et sociologique. En décembre 2010, l'article de Brush publié en 1992 et dans lequel cette perspective est développée est cité 634 fois dans Google Scholar Beta. Ce qui témoigne de son importance pour la compréhension de la singularité du phénomène entrepreneurial féminin et justifie sa considération comme point de départ dans la quête de cette compréhension.

accordent aux affaires, éléments qui expliqueraient également certaines différences. Par exemple, certains auteurs parlent de la vision féminine du monde des affaires différente de celle des hommes. Considérant ces hypothèses, nous avons essayé de classer dans ce groupe toutes les recherches sur la pratique du réseautage des femmes entrepreneurs ainsi que celles qui s'intéressent au style de gestion particulier des femmes. Se positionnent également par rapport à ce féminisme social, les écrits qui développent la conception que les femmes ont de la performance en utilisant leurs propres critères pour la mesurer et non des critères universels. Il s'agit de : Brush (1992, 1993, 1999, 2006, 2007), Chaganti (1986), De Bruin, Brush et Welter (2007), Ahl (2002, 2006), Birley (1987, 1989, 1992), Aldrich, Reece and Dubini (1989), Buttner (1997, 2001), Cromie et Birley (1992), Coleman (1998, 2002), Welter, Smallbone, Isakova, Aculai (2005), Brush, Carter, Gatewood, Greene et Hart (2005), Loscoco (1991), St-Cyr (1997).



La distinction entre ces deux courants de pensée, qui sous-tendent toute la littérature en entrepreneuriat féminin, revêt toute son importance ici<sup>14</sup>. Par exemple, le féminisme social vient renforcer la nécessité d'intégrer dans l'évolution du savoir l'expérience des femmes entrepreneurs en général et celles du Cameroun en particulier. Cette distinction n'est pas futile, par exemple dans le cadre des recherches qui mènent éventuellement à des énoncés de politiques. En effet,

<sup>14</sup> D'après Descarries (1990), cette littérature pourrait être désignée sous le vocable de recherches féministes c'est-à-dire un ensemble très large de stratégies, de recherches et d'analyse qui intègrent la réalité quotidienne des femmes au cœur même de leur démarche.

comme le relèvent Richer et St-Cyr (2007), les actions de soutien à l'entrepreneuriat féminin différeront selon que l'on pense que les résultats de recherche découlent d'une situation temporaire qui se résorbera avec le temps ou de différences fondamentales qui subsisteront. Au Cameroun, par exemple, la création d'un Ministère de la Promotion de la femme depuis 1997 (sous l'appellation initiale de Ministère de la Condition féminine), chargé de la mise en œuvre des programmes gouvernementaux en faveur de la promotion de la femme, suit implicitement une logique du féminisme radical. Par contre, la création d'une cellule d'agents de coordination au sein de chaque Ministère, dont l'objectif est d'y mesurer et d'y encourager l'égalité entre hommes et femmes, s'inscrit, quant à elle, dans la théorie féministe libérale<sup>15</sup>. Des actions plus ou moins similaires ont fait l'objet de politiques nationales et régionales, par exemple, en Belgique (Lambrecht et *al.*, 2003).

Dans la même veine, il est essentiel de relever l'interdépendance et la continuité entre ces théories où les frontières entre les unes et les autres sont poreuses dans la mesure où l'analyse des travaux d'un même auteur, à l'exemple de Brush, peut le positionner dans des courants différents (Descarries, 1990). L'essai de typologie présentement initié demeure donc une proposition ouverte de catégorisation et ne vise nullement à enfermer les positions des uns et des autres.

Sans être exhaustive, cette recension des écrits nous semble assez représentative de la production académique internationale sur l'entrepreneuriat féminin. Nous y avons relevé également quelques statistiques qui témoignent de la force de travail des femmes, et surtout entrepreneurs, à l'échelle mondiale. Mais cette force de travail reste plus ou moins visible par rapport à leur taux de présence dans les économies nationales au vu de leur portrait statistique dressé.

---

<sup>15</sup> Rapport final BAD/OIT publié en 2009, p. 19. Pour plus d'informations, cf. la matrice d'actions pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin qui a été mise en place par le Ministère, dans le cadre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), p. 15-17.

### **1.1.1.2. Un éclairage chiffré sur le potentiel entrepreneurial des femmes à l'échelle mondiale**

Des statistiques mondiales concernant l'engouement sans cesse croissant des femmes vis-à-vis des affaires sont évoquées, ainsi que leurs pratiques en termes d'évolution au niveau des secteurs d'activités privilégiés et au niveau des emplois créés.

En effet, jusqu'aux années 1970, environ 5 % seulement des entrepreneurs étaient des femmes (Bird et Brush, 2002 ; Brush, 1992)<sup>16</sup>. Les années suivantes ont été une période où le taux de croissance a été plus important que celui des hommes au Canada, par exemple (Carrington, 2006). Cette étude fait ressortir qu'entre 1981 et 2001, le nombre d'entrepreneurs a crû de 208% chez les femmes et seulement de 38 % chez les hommes. Selon le GEM 2005, tous pays confondus, le tiers des personnes qui participaient à une activité entrepreneuriale était des femmes (Minniti, Allen et Langowitz, 2006). Selon les statistiques publiées par le *Center for Women Business Research* (2005), 10,6 millions d'entreprises (soit 47,7 % de l'ensemble des entreprises créées aux Etats-Unis) ont été l'œuvre des femmes, avec un chiffre d'affaires de 2,5 millions de dollars en 2005. Elles ont créé des emplois pour 19,2 millions de personnes. D'autres données canadiennes révèlent une croissance phénoménale du nombre de femmes entrepreneurs : plus du tiers, soit 34 à 38 % du total des entrepreneurs (Richer et St-Cyr, 2007 ; Carrier et al, 2006 ; Robert, 2003 ; St-Cyr, 2003). De 1991 à 1994, les entreprises impulsées et dirigées par les femmes ont créé 4 fois plus d'emplois et œuvrent en majorité (61 %) dans le secteur des services. Aujourd'hui, on note une évolution vers la production manufacturière (St-Cyr, 2001). Un phénomène similaire est constaté dans les pays de l'OCDE<sup>17</sup> : la proportion de femmes chefs d'entreprise travaillant à leur compte frôlait ou dépassait les 30 % en 2002 (OCDE, 2004).

---

<sup>16</sup> Données des Etats-Unis

<sup>17</sup> Parmi les pays de l'OCDE, notons les pays européens (l'Allemagne, la Hongrie, les Pays-Bas, la Finlande, la France, l'Autriche, la Pologne, la Suisse et le Portugal), l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Indonésie, la Corée et le Mexique.

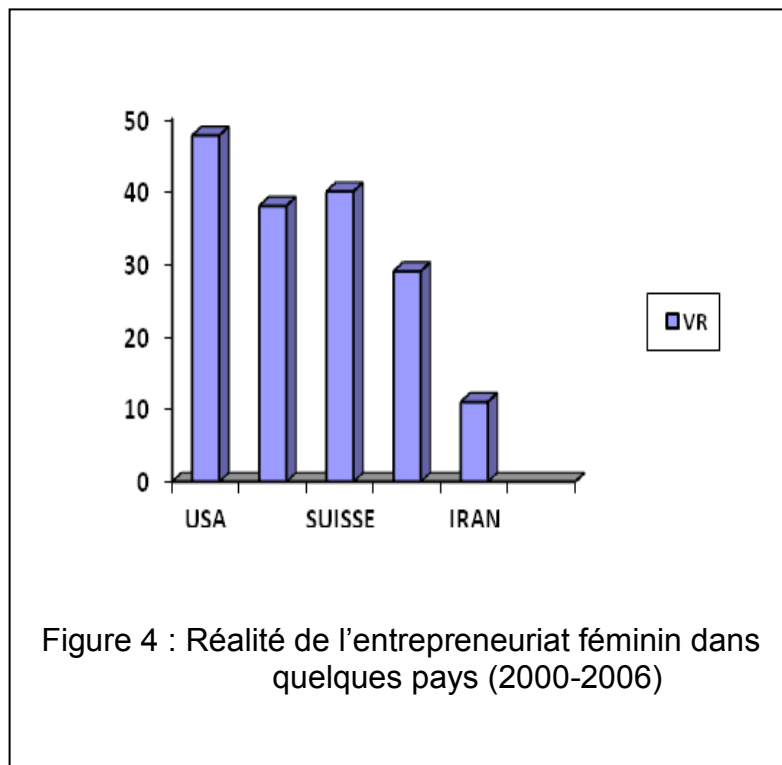
Toutefois, l'étude de Lambrecht et al. (2003) révèle que la création d'entreprises à l'initiative des femmes en Belgique ne suit pas une évolution aussi favorable. En effet, le taux d'activité entrepreneuriale (TEA)<sup>18</sup> des femmes belges est un des plus faibles des pays de l'Union Européenne et de l'OCDE. Ce taux est de 7,6 % du total de la population des femmes actives au Royaume Uni, soit 27,2 % au total contre 72,8 % pour les hommes (Rosa, Carter et Hamilton, 1996)<sup>19</sup>. En Chine, le TEA avoisine 11,60 % chez les femmes en 2005 (Richer et St-Cyr, 2007). En Suisse, un certain progrès en matière de création d'entreprises par les femmes semble se faire jour. Depuis 2005, les experts notent une dynamique positive dans ce sens. Par exemple, les indicateurs suisses concernant « le fait qu'une femme fonde une firme est bien accepté et encouragé » sont en assez nette progression (le taux de ces firmes serait de 40 %)<sup>20</sup>. Au Portugal, le nombre de femmes entrepreneurs a connu une croissance de 53 % en 1995 (OCDE, 1997). Au Japon, le pourcentage des femmes est passé de 2,4 % en 1980 à 5,2 en 1995. En France, 20 % de l'ensemble des entreprises créées étaient fondées et gérées par les femmes (Duchéneaut et Orhan, 2000). En 2006, les femmes représentaient 29 % des créateurs d'entreprises. Et ce taux évolue chaque année en raison de la forte hausse du nombre des créations d'entreprises sur le plan national, d'après les données de l'APCE (2009). En 2001, la Belgique comptait en moyenne 23,33 % de femmes, personnes physiques assujetties à la TVA, hormis les femmes dirigeantes d'entreprises (Lambrecht et al, 2003). En Iran, le taux de participation des femmes à la vie économique avoisine les 11 % sur les 49,2 % qu'elles représentent au total (Paturel et Arasti, 2006). La figure 4 propose une illustration du phénomène entrepreneurial des femmes dans le monde.

---

<sup>18</sup> Ce taux représente le pourcentage d'adultes qui, parmi la population, est impliqué dans la création d'entreprises naissantes ou nouvelles (entreprises en création ou qui paient des salaires depuis moins de 42 mois).

<sup>19</sup> En valeurs absolues, nous avons un total de la population active qui s'élève à 3 719 000 individus dont 2 706 000 pour les hommes et 1 013 000 pour les femmes. Et c'est par rapport à ce dernier total que le nombre des femmes entrepreneurs est obtenu, à savoir : 76 988 individus.

<sup>20</sup> GEM 2007 Swiss Executive Report, p. 20



La barre entre celles des Etats-Unis et de la Suisse représente le pourcentage ou valeur relative (VR) du Canada. La deuxième barre non identifiée représente la réalité française. Evidemment, le taux de présence considérable des femmes entrepreneurs aux Etats-Unis justifie l'intérêt manifesté par les chercheurs de ce pays à comprendre les particularités de l'entrepreneuriat féminin (environ 64 % des productions précédemment recensées dans le tableau 5). En France, lieu de préparation et de soutenance de cette thèse, le fait que les femmes entrepreneurs contribuent de plus en plus à la création des richesses et des emplois ne semble pas avoir davantage suscité la curiosité du monde scientifique comme ailleurs. Quelques écrits répertoriés (Orhan, 2001 ; Duchéneau, Orhan, 2000) constituent, à nos yeux, un constat indubitablement utile mais trop pauvre par rapport aux enjeux de l'entrepreneuriat féminin. Des textes non académiques comme ceux de l'APCE<sup>21</sup>, mais aux contenus riches en connaissances sur l'entrepreneuriat féminin, nous permettent de dresser le profil-type des créatrices d'entreprise aujourd'hui. D'après l'étude de cette association réalisée en 2009, le dynamisme entrepreneurial des femmes en France est présenté dans le tableau 6.

<sup>21</sup> Agence Pour la Création d'Entreprise, association créée en 1996 à l'initiative des pouvoirs publics français pour encourager et informer sur l'entrepreneuriat.

**Tableau 6 : Dynamisme chiffré de l'entrepreneuriat féminin en France  
(APCE, 2007)**

Eléments	Données à retenir
<b>Caractéristiques des entreprises créées par les femmes</b>	
Catégorie	En majorité PME et TPE
Masse salariale	12 % (+ d'un salarié) 9 % (1 salarié)
Taille moyenne	2,1 salariés contre 2,5 chez leurs homologues masculins
Secteurs d'activités	Services aux entreprises : 21 % Commerce de détail : 21 % Santé en libéral (médecins, kinésithérapeutes, infirmières libérales)
<b>Caractéristiques des femmes entrepreneurs elles-mêmes</b>	
Age	+ jeune (majoritaire dans la tranche de moins de 25 ans) ; âge moyen en baisse
Education	+ diplômée (46 % contre 29 % pour les hommes ont un diplôme supérieur au Bac)
Situation matrimoniale	Célibataire
Support	Lancement isolé : 26 % contre 30 % pour les hommes. Recours à un support : 76 % dont : Organisme de soutien (34 %) et conjoint (30 %)

Finalement, partout où il est visible, l'entrepreneuriat est devenu une source d'emplois sans cesse croissants pour les femmes dans de nombreux pays (Langowitz et Minniti, 2007). Toutefois, le niveau de l'implication de ces dernières dans l'activité entrepreneuriale reste encore significativement moins élevé que celle des hommes. D'après les mêmes auteurs, l'explication raisonnable se réduirait à la perception qu'ont les femmes vis-à-vis d'elles-mêmes et de l'environnement des affaires. En effet, les résultats de leur étude montrent que les femmes s'estiment moins aptes que les hommes. Il en est de même de l'environnement entrepreneurial qu'elles trouvent moins favorable par rapport à la perception que les hommes ont de ce même environnement<sup>22</sup>. Mais les informations du tableau 6 attestent de l'arrivée massive d'une génération de femmes chefs d'entreprises qui

<sup>22</sup> Nous détaillons la perception de l'environnement dans le paragraphe suivant.



pourraient bousculer les stéréotypes sur l'entrepreneuriat féminin, en investissant par exemple des secteurs nouveaux, plus riches en valeur ajoutée, si tant est que l'environnement économique accepte ces mutations et limite ses biais à l'égard de ces porteuses de projets de développement d'entreprise. Parmi les biais, la difficulté d'accès aux ressources occuperait le premier rang et, malgré son caractère générique, cette préoccupation semble encore se poser avec acuité chez les femmes entrepreneurs. Mais qu'entend-t-on par ressources et quelle en est la nature ? Dans la section 2, une analyse conceptuelle du terme ressources est présentée ainsi que sa nature multidimensionnelle telle qu'elle est développée par les différents travaux sur l'entrepreneuriat féminin.

## **1.2.      Entrepreneuriat féminin : la recension des sujets récurrents**

Quelle que soit la phase du processus, l'émergence d'une organisation et plus encore son impulsion appelle des ressources dont les premières sont sans doute celles apportées par les capacités intrinsèques de l'entrepreneur telles que sa créativité, son énergie, ses motivations, ses compétences, etc. A ces dernières, il convient d'ajouter tout un ensemble d'autres ressources telles qu'un local, un brevet, une réputation, une main-d'œuvre, un savoir-faire, un réseau, du financement... Bref, d'autres ressources de nature tangible ou intangible, qu'il ne possède pas mais dont il a besoin pour lancer son affaire (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009 ; Verstraete, 2010).

A la lumière de ce postulat établi par la littérature sur l'entrepreneuriat, nous nous sommes attelée à catégoriser ces ressources. L'étude de Lerner et Almor (2002) nous édifie sur quelques ressources (environnement, planification, habiletés entrepreneuriales et organisationnelles, ressources de l'entreprise, etc.) dont la captation et l'agencement semblent influencer la performance des entreprises créées et dirigées par les femmes. Ainsi, une meilleure connaissance de chacune de ces ressources prises individuellement présente certainement un intérêt, mais plus encore les différentes interactions entre elles. Mais avant d'aborder ces interactions, comment les femmes entrepreneurs définissent-elles la performance,

notion aux conceptions plurielles qu'il est essentiel de cerner afin de mieux situer l'objet étudié.

### **1.2.1. La performance des entreprises impulsées et dirigées par des femmes**

La complexité de la compréhension de cette variable se situe à deux niveaux : premièrement, le nombre élevé de facteurs agissant sur la performance des entreprises largement développés ultérieurement et, deuxièmement, la variété des définitions de cette notion qui articulera les paragraphes suivants.

A cet égard, les recherches sur la performance sont très éloquentes. Pour certains auteurs, la performance est synonyme de **survie** de l'entreprise. Et sur ce point, les résultats de la plupart des études menées sur les entreprises des femmes convergent. Ces entreprises ont un taux de survie égal ou plus élevé que celui des entreprises créées et dirigées par des hommes (Kalleberg et Leicht, 1991). Néanmoins, deux études contredisent ces résultats : celle de Boden et Nucci (2000) et celle de Carter, Williams et Reynolds (1997). En effet, les conclusions de ces études soulignent que le taux de survie des entreprises des femmes est inférieur à celui des hommes, même en contrôlant certains facteurs comme le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise. Cependant, il faut mentionner que, dans ces études, la non-survie ne signifie pas nécessairement la faillite de l'entreprise, mais plutôt la cessation des activités ; ce qui peut s'expliquer par bien d'autres raisons au-delà de la fermeture pour incapacité de faire face à ses obligations financières. A côté de cela, d'autres auteurs ont essayé de nuancer la notion de performance en termes de **succès**. Si la mesure du succès est la taille de l'entreprise (chiffre d'affaires et nombre d'employés), la majorité des études soutiennent l'hypothèse de la sous performance des entreprises créées et dirigées par des femmes puisqu'elles sont plus petites que celles créées et dirigées par des hommes (Watson, 2002 ; Rosa et al, 1996 ; Fischer, Reuber et Dyke, 1993). A notre avis, cette sous performance n'est que la résultante de nombreuses difficultés aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques rencontrées par les femmes entrepreneurs. Nous y

reviendrons plus en détail à la fin du chapitre pour légitimer l'émergence d'une problématique.

Par ailleurs, lorsque l'on tente de mesurer la performance en termes de **croissance** ou de **rendement**, les études ne peuvent trancher ni d'un côté, ni de l'autre. Certaines concluent à des taux de croissance équivalents entre les hommes et les femmes entrepreneurs (Kalleberg et Leicht, 1991), mais dans la plupart des études, les taux de croissance des entreprises détenues par des hommes étaient supérieurs à ceux des entreprises détenues par des femmes (Du Rietz et Henrekson, 2000 ; Rosa, Carter et Hamilton, 1996 ; Fischer, Reuber et Dyke, 1993). Une étude australienne confirme ces résultats : les entreprises détenues par des femmes sont plus petites que celles détenues par des hommes, mais lorsque l'on tient compte du secteur d'activité et de l'âge de l'entreprise, le rendement de l'avoir et le rendement des actifs ne varient pas de façon significative en fonction du sexe des propriétaires (Watson, 2002). Les mesures de ces rendements tendraient même à prouver que les entreprises des femmes présentent un rendement supérieur. En 2003, ce même auteur démontre encore que la performance ne diffère pas selon le genre quand on considère le niveau de risque de l'entreprise (le risque est ici mesuré par rapport à la variabilité des bénéfices). Selon lui, cette caractéristique de risque moindre est à l'avantage des femmes entrepreneurs et devrait leur permettre d'avoir plus d'accès au financement institutionnel (Watson et Robinson, 2003 : 786). Actuellement, l'argument de rendement inférieur de plusieurs banquiers ne semble plus pertinent, ainsi que celui de la croissance plus faible.

Lerner, Brush et Hisrich (1997) ont aussi établi un lien entre l'utilisation des réseaux et la performance, définie en termes de **profitabilité**. Alors que l'affiliation à un réseau semble avoir un effet positif, l'effet devient négatif lorsqu'il s'agit de plusieurs affiliations.

La performance peut également s'apprécier en termes de développement de l'entreprise traduit par des investissements plus importants, une augmentation du chiffre d'affaires (CA) déclaré et/ou un accroissement de la masse salariale (Brush

et *al.*, 2005). Cela suppose que, dès le démarrage, l'objectif de développer l'entreprise est affirmé. Plus tard, ce développement est évalué à partir des éléments tels que l'intuition du marché et l'adaptation aux besoins du client, voire l'invention de nouveaux besoins, la mobilisation des ressources humaines (salariés, associés...) et la construction d'un réseau pour servir le développement de l'entreprise, la mobilisation des acquis de sa formation et de son expérience au profit de son projet, la motivation et l'ambition du créateur (vision stratégique et objectifs de développement clairement définis). Le tableau 7 résume la pluralité des définitions de la performance.

Tableau 7 : Différentes conceptions de la notion de performance

Définition de la performance	Auteurs	Conclusions
Survie	Scott (1986) ; Kalleberg, Leicht (1991) ; Buttner et Moore (1997) ; Cliff (1998)	Taux de survie égal ou plus élevé que celui des entreprises des hommes
	Boden et Nucci (2000) ; Carter, Williams et Reynolds (1997) ; Srinivasan, Woo et Cooper (1997).	Taux de survie des entreprises des femmes inférieur à celui des hommes
Succès	Watson (2002) ; Rosa et al, (1996) ; Fischer, Reuber et Dyke (1993)	Hypothèse de la sous performance des entreprises des femmes (taille)
Croissance ou rendement	Kalleberg, Leicht (1991) ; Watson, Robinson (2003) ; Minniti, Allen, Langowitz, (2006)	Taux de croissance équivalents entre hommes et femmes entrepreneurs (risque)
	Du Rietz, Henrekson (2000), Rosa, Carter, Hamilton (1996), Fischer, Reuber, Dyke (1993), Watson (2002)	Taux de croissance des entreprises des hommes supérieur à celui des entreprises des femmes
Profitabilité	Lerner, Brush et Hisrich (1997)	Effet positif de l'affiliation à un réseau
Développement	Roomi, Acevedo (2009) Brush, Carter, Gatewood, Greene et Hart (2005)	Importance du capital social et du capital humain Projets plus ambitieux au démarrage de l'activité ; objectif de développer de l'entreprise dès le démarrage de l'activité ; formation initiale élevée.

Deux conclusions majeures se dégagent de ces différentes conceptions de la notion de performance. D'un côté, l'hypothèse d'une égalité de performance entre les entreprises des femmes et celles de leurs homologues masculins. Les résultats

de quelques études affirment que les femmes entrepreneurs ont des objectifs de rentabilité et de croissance tout aussi forts que ceux des hommes (Scott, 1986 ; Kalleberg, Leicht, 1991 ; Buttner et Moore, 1997). Certains auteurs vont même jusqu'à établir que le taux de survie des entreprises détenues par les femmes est plus élevé (Watson, Robinson, 2003) et que les perspectives de croissance sont assez semblables pour les deux, et même un peu plus grandes chez les femmes (Minniti, Allen, Langowitz, 2006). Mais, l'idée de la sous-performance des entreprises détenues par les femmes est majoritairement soutenue dans la littérature. A ce propos, les auteurs (Watson, 2002 ; Boden, Nucci, 2000 ; Du Rietz, Henrekson, 2000 ; Carter et *al.*, 1997 ; Rosa et *al.*, 1996 ; Fischer et *al.*, 1993) avancent des arguments liés aux caractéristiques de ces structures (la taille plus petite, le degré de risque moindre). D'abord, le débat sur la taille des entreprises et de ses déterminants<sup>23</sup> renvoie nécessairement aux motivations des femmes entrepreneurs et à leur définition de la performance, à leur mesure du succès. Par exemple, Buttner et Moore (1997) ont estimé qu'une petite entreprise, rentable dans le sens financier du terme, c'est-à-dire qui rapporte un rendement adéquat à ses propriétaires, a réussi quand on considère son niveau de risque, mais avec des objectifs de croissance modestes<sup>24</sup>. Dans la même optique, Brush, Carter Gatewood et *al.* (2005) relèvent qu'il existe un mythe dans l'entrepreneuriat féminin qui consiste à affirmer que les femmes ne visent pas la croissance de leurs entreprises. Dans une enquête menée par ces auteurs auprès de femmes entrepreneurs à haut potentiel de croissance, la croissance personnelle, la réalisation de soi et l'indépendance constituent les motivations les plus citées par ces femmes. Ces mêmes auteurs concluent par ailleurs que, si parmi les hommes entrepreneurs certains font le choix de garder leurs entreprises petites, on rencontre aussi parmi les femmes entrepreneurs celles qui ont l'ambition de croître. Seulement, l'engouement pour la croissance est tel que les entreprises plus petites qui cheminent à un rythme plus lent n'ont pas le soutien auprès des institutions financières. Pourtant, la caractéristique de risque moindre devrait leur faciliter

---

<sup>23</sup> L'âge de l'entreprise (plus l'entreprise est jeune, plus elle est petite) ; le statut juridique et celui de la propriété (les propriétaires uniques non incorporées sont à la tête d'entreprises plus petites), le niveau de scolarité (plus le niveau est élevé, plus les entreprises sont grandes), la présence d'enfants à charge intervient également mais pas dans le sens attendu puisque la taille est positivement corrélée à la présence d'enfants à charge. Enfin, la fréquentation des réseaux agit sur la taille, mais jusqu'à un certain point seulement, les résultats n'étant significatifs que pour une utilisation restreinte (2 à 3 fois par année).

<sup>24</sup> La réussite peut également être considérée comme un degré de satisfaction élevé, propre aux femmes entrepreneurs pour qui le désir de gagner de l'argent, de voir croître l'entreprise ne sont pas aussi forts que chez les hommes (Orser, 2002).

l'accès aux ressources financières (Watson et Robinson, 2003), comme cela a été souligné précédemment.

La dernière conception de la performance, correspondant au niveau micro et jusqu'ici très peu explorée dans la littérature, répond parfaitement à notre quête de la compréhension du dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises, dans ce sens que les cas retenus pour l'analyse sont ceux des femmes entrepreneurs camerounaises dont les entreprises sont en développement ou au-delà. Actuellement, le débat sur la taille plus petite des entreprises détenues par les femmes devrait être orienté vers d'autres questionnements ; par exemple : est-ce une volonté délibérée de rester petite ou est-ce à cause d'autres facteurs qui influenceraient considérablement la phase de développement de l'entreprise, comme cela a été démontré dans certains contextes (Cliff, 1998) ? Le paragraphe qui suit donne une esquisse de réponse à cette question.

### **1.2.2. Facteurs susceptibles d'influencer le dynamisme entrepreneurial des femmes**

Certains écrits semblent s'accorder sur le fait que l'accès aux ressources est plus difficile pour les femmes que pour les hommes (Rajemison, 1993 ; Sarr, 1996 ; Onana, 2006 ; Richer et St-Cyr, 2007). Pour contrecarrer cette difficulté, Lerner et Almor (2002) ont élaboré un modèle qui intègre tout un ensemble d'éléments aidant la femme entrepreneur à mieux capter et agencer les ressources pour atteindre son objectif de développement. Il s'agit, par exemple, de la façon dont elle perçoit l'environnement, de son attitude face au changement, de ses habilités entrepreneuriales et managériales, des ressources de l'entreprise. La réflexion menée autour de ces éléments pris individuellement et en lien avec le dynamisme entrepreneurial est présentée dans les paragraphes ci-après développés.

#### **1.2.2.1. *Perception de l'environnement et stratégie de planification organisationnelle***

En première analyse, les contours conceptuels de la notion de stratégie sont essentiels. D'après Desreumaux (1998), «la stratégie est issue d'un concept

militaire... qui concerne la conduite des armées et l'utilisation efficace des ressources pour détruire l'ennemi. Il s'agit donc de la position qu'on veut occuper sur le terrain et de la mobilisation des ressources organisées efficacement pour prendre la position désirée sur le territoire». Verstraete et Saporta (2006 : 252), interpellant Avenier, considèrent la stratégie comme une « configuration voulue du futur de la firme » ; et « sans vision ou sans image, pas de stratégie », soutient Mintzberg (1979). A l'évidence, la vision est reconnue comme essentielle pour atteindre le futur désiré. Ces mêmes auteurs assimilent la vision stratégique à une dynamique de construction mentale de ce futur souhaité et possible pour une entreprise. Ainsi, la vision, en tant que ressource intangible et intrinsèque que l'entrepreneur doit *a priori* posséder, met surtout en avant sa capacité d'anticipation, c'est-à-dire sa faculté à penser un avenir qu'il va tenter de concrétiser (Brush, Bird, 1997 ; Lerner, Almor, 2002). Pour y parvenir, il lui faudra développer certaines caractéristiques personnelles et attitudes organisationnelles. Par exemple, l'étude exploratoire de Brush et Bird sur soixante femmes entrepreneurs américaines a révélé le lien entre les caractéristiques personnelles, celles de l'entreprise et la vision. Cette même étude précise que les dimensions de la vision des femmes entrepreneurs peuvent être caractérisées par le réalisme innovateur, en particulier, la flexibilité, l'innovation (action orientée, intégrée et tournée vers le changement et l'inspiration). De plus, le manque d'imagination et d'intuition semble nuire à la construction d'une vision. Du point de vue organisationnel, Lerner et Almor (2002), quant à eux, ont intégré dans leur modèle sur les ressources indispensables au projet entrepreneurial, la notion de pro activité, d'anticipation (empruntée à Miles et Snow, 1978). En effet, les résultats de leur étude sur 220 femmes entrepreneurs israéliennes en activité ont montré qu'une attitude proactive induisant un degré important de planification stratégique à long terme est une capacité centrale fortement corrélée aux mesures de la performance (volume des ventes, revenus et nombre des employés) ainsi qu'aux habiletés entrepreneuriales et aux ressources de l'entreprise, affectant par conséquent directement ou indirectement la performance.

Dans un souci de positionnement externe et sur un plan général, le développement des entreprises semble dépendre des **perceptions de l'environnement**, d'où l'importance d'analyser les contextes au sein desquels les affaires sont lancées (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009). Par exemple, un individu portant attention à

son environnement va y percevoir des changements et pourra le transformer en s'y engageant à son tour (ibid.). D'après les mêmes auteurs, l'entrepreneur doit observer deux types d'environnements : d'un côté, le macro environnement qui concerne l'analyse des grandes dimensions ou segments (institutionnel, culturel, socioéconomique ... et même écologique) susceptibles d'avoir une influence sur ses affaires<sup>25</sup> ; de l'autre, le microenvironnement dont l'étude se focalise sur son domaine d'activité stratégique (DAS), la connaissance de ses concurrents directs, voire indirects, œuvrant dans le domaine circonscrit et l'identification des possesseurs de ressources susceptibles de prendre part au projet de création.

Dans la même logique, Edith Penrose (1959), à qui on attribue les premiers écrits portant sur les ressources, reconnaît l'importance de la perception qu'a l'entrepreneur de l'environnement (donc de sa position concurrentielle évoquée précédemment) combinée aux possibilités productives de son entreprise. En d'autres termes, la vision du dirigeant tient donc une place centrale dans le cadre de la construction d'une trajectoire stratégique aboutissant au succès de l'affaire, voire à son développement. Parallèlement, la demande du marché reste une affaire de perception conditionnée par les ressources pouvant être mises en œuvre.

D'un point de vue spécifique à l'entrepreneuriat féminin, Langowitz et Minniti (2007), à la suite de Lerner et Almor (2002), ont inclus un certain nombre de variables perceptuelles, au-delà des variables démographiques et économiques, pour expliquer la propension entrepreneuriale des femmes. Ainsi, la perception qu'on a de soi et de l'environnement peut être considérée comme un facteur universel significatif influençant le comportement entrepreneurial. Il est donc question pour la femme entrepreneur de s'assurer de la stabilité de l'environnement et d'avoir confiance en elle. Cette dernière variable est d'autant plus essentielle qu'elle permet de se surpasser en bravant par exemple, l'instabilité. D'ailleurs, la recherche de Daft (1992)<sup>26</sup> a montré que les femmes dont les entreprises sont situées dans des environnements instables et incertains s'engagent plus intensément dans la planification de leurs activités que celles dont les entreprises sont dans des

---

<sup>25</sup> Pour plus de détails, lire ces auteurs.

<sup>26</sup> Cité par Lerner et Almor, 2002.



contextes stables. Une réflexion sur sa position concurrentielle au sein du DAS l'aiderait également à mieux s'organiser.

En ce qui concerne **la planification organisationnelle**, son importance se résume à la formulation des objectifs et la sélection des moyens qui faciliteront l'atteinte de ces objectifs (Olson et Currie, 1992). En fonction de l'environnement des affaires, quatre attitudes stratégiques peuvent être adoptées par les femmes entrepreneurs selon la typologie de Miles et Snow (1978)<sup>27</sup> : la stratégie de défense qui consiste à mettre l'accent sur la qualité, le service, les meilleurs prix et une ligne de produits ou services limitée ; la stratégie réactionnaire, décrite comme celle qui répond toujours à l'environnement et à la compétition ; la troisième attitude est la prospection, c'est-à-dire celle qui lutte constamment pour être leader en offrant de nouveaux produits ou services ; et enfin, l'attitude de l'analyste qui est vue comme celle dont l'ambition n'est pas de devenir leader sur le marché, mais qui observe attentivement ses concurrents et tient compte de leurs erreurs. Les résultats de cette étude montrent que 40 % des femmes entrepreneurs interrogées avaient classé leurs stratégies dans la première catégorie, suivie des deux dernières (20 % chacune). Gundry et Welsch (2001) corroborent partiellement ces résultats en évoquant la stratégie de lancement de nouveaux produits sur le marché, stratégie similaire à un détail près à l'attitude prospective. Par contre, Lerner et Almor (2002) admettent l'importance d'une attitude proactive face à un environnement incertain pour réussir. D'ailleurs, plusieurs études ont démontré qu'il existe une relation positive entre la perception de l'incertitude environnementale et le degré de planification stratégique, les deux en parfaite symbiose avec la performance de l'entreprise. Le tableau ci-dessous synthétise les écrits sur la perception de l'environnement et la planification organisationnelle.

---

<sup>27</sup> Cité par Olson et Currie, 1992.

**Tableau 8 : Synthèse de quelques travaux sur la perception de l'environnement et la planification organisationnelle**

Dimension étudiée	Auteurs	Objectif de l'étude	Méthodologie et taille de l'échantillon	Principales Conclusions
Perception de l'environnement	Langowitz et Minniti (2007),	Dans une approche des économies comportementales, analyse de l'influence des variables perceptuelles sur la propension entrepreneuriale des femmes	Analyse quantitative dans 17 pays	Perception de soi et de l'environnement pas favorable.
Planification stratégique	Olson et Currie (1992)	Identifier les liens entre les valeurs personnelles de l'entrepreneur et le choix des stratégies	Sondage parmi 40 compagnies de construction détenues par des femmes	Stratégie défensive + importante (40 %). Un haut degré de similarité identifié parmi l'ensemble des valeurs dites importantes, sans égard au type de stratégie employée par les répondants. La valeur classée au premier rang est la sécurité de la famille, suivie par l'accomplissement de soi.
	Gundry et Welsch (2001)	Relever les activités stratégiques pour la croissance	n.d.	Importance d'une attitude prospective (expansion du marché et utilisation de nouvelles technologies)
	Lerner et Almor (2002)	Identifier les facteurs stratégiques corrélés à la performance d'une entreprise.	Test d'un modèle théorique sur un échantillon de 220 femmes israéliennes propriétaires d'entreprises	Importance d'une attitude proactive

#### **1.2.2.2. *Habiletés entrepreneuriales, style de gestion et ressources de l'entreprise expliquant le dynamisme entrepreneurial des femmes***

Entre 1980 et 1990, l'ensemble des études recensées porte sur des sujets convoquant le particularisme de l'entrepreneuriat féminin, s'agissant aussi bien de la perception des femmes vis-à-vis de leurs compétences que des facteurs contribuant à ces compétences. Les résultats de quelques recherches menées sur la perception qu'avaient les femmes de leurs compétences (**expérience antérieure** et **formation initiale**) concordaient sur un fait : en moyenne, les femmes évaluaient leurs compétences en s'attribuant des notes moins élevées que celles que leurs homologues masculins s'accordaient, surtout lorsqu'il s'agissait de connaissances financières. Hisrich et Brush (1984) relevaient, par exemple, que les femmes entrepreneurs américaines se percevaient comme dépourvues de compétences en finance, en marketing et en planification.

D'autres études réalisées sur les facteurs contribuant à la compétence des femmes entrepreneurs tendaient aussi à défavoriser les femmes par rapport aux hommes. Par exemple, Hisrich et Brush (1983) avaient trouvé que les femmes entrepreneurs possédaient en majorité des diplômes en *liberal arts* et manquaient donc de compétences en management et en finance. Plus généralement, il a été admis que les femmes entrepreneurs manquaient de compétences techniques, en administration ou en ingénierie. Pour corroborer ce constat, Cliff (1998) a relevé que 23 % des hommes détenaient un diplôme en administration, contre 9 % de femmes, dans une étude réalisée dans la région de Vancouver, au Canada. Un constat jugé préoccupant compte tenu de l'importance que revêt tout cet ensemble de compétences dans le démarrage et le succès d'une entreprise, a-t-il ajouté. Il en est de même de la nature de l'expérience antérieure.

A ce propos, plusieurs écrits sur les différents indicateurs de **l'expérience antérieure** de la femme entrepreneur, c'est-à-dire année d'expérience de travail, année d'expérience dans le secteur où l'entreprise est créée et année d'expérience en gestion) et leurs relations avec la performance organisationnelle ont relevé que

le succès d'une entreprise est relié aux antécédents et à l'expérience préalable de la propriétaire-dirigeante. Par exemple, Brush et Hisrich (1987) ont démontré que la familiarité avec un certain secteur est positivement reliée à la survie et à la croissance des entreprises créées et dirigées par les femmes. Une autre étude longitudinale sur un échantillon plus large indique que les femmes propriétaires/dirigeantes d'entreprises sont particulièrement susceptibles de survivre et de croître si leurs entreprises étaient similaires aux entreprises qu'elles avaient quittées (Srinivasan, Woo et Cooper, 1997). Globalement, la littérature relève qu'un pourcentage peu élevé de femmes entrepreneurs avait une **expérience entrepreneuriale antérieure** (Bowen et Hisrich, 1986). Dans le même ordre d'idées, Fischer, Reuber et Dyke (1993) trouvaient que les femmes qui créaient leurs propres entreprises avaient moins d'expérience dans les secteurs similaires et dans le management en général, de même que dans la création et le management du type d'entreprises qu'elles démarraient. Lerner et Almor (2002), quant à eux, soutiennent l'idée selon laquelle les femmes sont dotées de ressources organisationnelles intangibles telles que l'expérience acquise dans la profession antérieure, ainsi que la familiarité avec le secteur. Cependant, à cause des discriminations de genre et l'existence du «*plafond de verre*»<sup>28</sup> dans la plupart des organisations, les femmes peuvent manquer d'expérience dans les activités managériales majeures. Ce fait pourrait entraver leur statut de leadership et l'objectif de croissance (ibid.). Finalement, les résultats de la littérature sur la relation entre les compétences et la performance sont contradictoires.

S'agissant du **style de gestion** relevant des capacités organisationnelles, Brush (1992) a suggéré que les femmes perçoivent et dirigent leurs entreprises de façon différente des hommes dans la mesure où leur vie personnelle, familiale et communautaire est totalement intégrée dans leurs affaires. Pour elles, l'entreprise et les autres sphères de la vie font partie d'un même réseau de relations. De plus, les femmes donnent la priorité aux aspects relationnels de la gestion (avec les employés, les clients, etc.). Elles ont donc un style de gestion plus horizontal et plus

---

<sup>28</sup> Expression désignant le fait que les femmes au sein de l'entreprise sont empêchées de gravir les échelons de la hiérarchie en raison d'un ensemble de stéréotypes exogènes et endogènes. Cette barrière invisible a été surnommée le *plafond de verre*. On parle également de *plancher collant*. Cette notion renvoie à l'ensemble des obstacles visibles et invisibles que rencontrent les femmes pour accéder au niveau élevé des hiérarchies organisationnelles (Laufer, 1990).

participatif (Bird et Brush, 2002). D'autres études ont aussi cherché à qualifier le style de gestion des femmes entrepreneurs. Les femmes gèreraient d'une façon plus « féminine » (Chaganti, 1986 ; Hisrich et Brush, 1984), « informelle et participative » (Neider, 1987). Elles seraient plus orientées vers les personnes que vers les coûts et se baseraient moins sur la dominance. D'après Neider (1987), les entrepreneurs féminins accorderaient aussi une grande importance à la qualité. Elles auraient un style de gestion «transformationnel», c'est-à-dire un style qui se préoccupe de l'évolution des subordonnés qui leur accorde une plus grande autonomie et qui laisse une place assez considérable aux initiatives de chacun (Richer et St-Cyr, 2007). De plus, elles se percevraient plus habiles dans les relations interpersonnelles (Neider, 1987). Bref, plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que l'identité maternelle a une influence sur l'identité entrepreneuriale de la femme en ce que la femme entrepreneur considère ses employés comme partie intégrante de sa famille et, en tant que telle, sa préoccupation première est de veiller sur leur bien-être. Même comme cette attitude n'est pas toujours vérifiable, précisent ces auteurs, elle semble justifier en partie leur efficacité en matière de **leadership** (Birley et al., 1987).

En effet, les femmes entrepreneurs semblent tout aussi efficaces que les hommes, à quelques différences près. Les femmes seraient des leaders plus efficaces que les hommes dans des rôles faisant appel à la coopération, considérée comme un talent féminin, grâce à leurs habiletés en relations interpersonnelles. Par contre, les hommes seraient plus efficaces dans les tâches dites masculines et qui feraient appel aux capacités de contrôle et de management des personnes (Birley et al., 1987). Ces caractéristiques d'un style de gestion « féminin » s'expriment chez les femmes qui occupent des postes de direction et qui mettent l'accent sur des communications ouvertes et une prise de décision participative (Brush, 1992). Bien que ce soit devenu un point récurrent dans la littérature, l'hypothèse selon laquelle il existerait un style de gestion typiquement féminin n'a pas été confirmée.

Un autre aspect de ce volet organisationnel concerne la **prise de décision** qui semble être conditionnée par l'aversion pour le risque. En effet, l'étude de Sexton et Bowman-Upton (1990) sur 105 femmes et hommes entrepreneurs aux caractéristiques identiques a montré que les femmes obtiennent significativement des scores plus faibles sur des traits reliés à la prise de risque. Les stratégies

qu'elles adoptent viseraient à éviter le pire afin de gagner en sécurité. Comme il est largement établi en finance que le rendement réalisé dépend du niveau du risque supporté, on comprend que cette caractéristique peut éventuellement avoir une influence sur la performance des entreprises créées et dirigées par les femmes. La synthèse de tous ces travaux est visualisée dans le tableau 9.

Tableau 9 : Synthèse de quelques travaux sur les habiletés entrepreneuriales et le style de gestion des femmes entrepreneurs

Dimension étudiée	Auteurs	Objectif de l'étude	Méthodologie et taille de l'échantillon	Principales conclusions
Perception de leurs compétences	Hisrich et Brush (1984)	Dresser le portrait des femmes d'affaires typiques (caractéristiques, motivation, problèmes)	Expertise à l'échelle nationale, de 468 femmes d'affaires	Auto évaluation des compétences avec des notes inférieures à celles des hommes. Manque de compétence en management et en finance (formation initiale inadéquate)
Facteurs contribuant à leurs compétences	Srinivasan, Woo et Cooper (1997)	Identifier les déterminants de survie et de croissance des entreprises détenues par les hommes et les femmes entrepreneurs.	Etude longitudinale sur 2994 entrepreneurs et leurs entreprises.	Très peu de différences quant aux déterminants de survie entre hommes et femmes entrepreneurs. Mais, différence significative en matière de croissance. Expérience antérieure et éducation initiale positivement corrélée au succès.
	Lerner et Almor (2002)	Identifier les facteurs stratégiques corrélés à la performance d'une entreprise.	Test d'un modèle théorique sur un échantillon de 220 femmes israéliennes propriétaires d'entreprises.	Importance de l'expérience professionnelle antérieure et familiarité avec le secteur mais existence de discriminations et du « plafond de verre ».
Style de gestion, Management et prise de décision	Chaganti (1986)	Examiner et définir les pratiques de gestion stratégique des entreprises féminines à succès.	Examen de 8 entreprises types.	Style de gestion plus « féminin », mais pas une méthode différente de gestion stratégique.
	Neider (1987)	Identifier les traits de personnalité, et types d'organisations, propres aux femmes chefs d'entreprises	Entretiens, tests psychologiques et observation de 52 entreprises en activité.	Beaucoup de traits en commun.

Le dernier point concerne les **ressources de l'entreprise**. Parmi l'ensemble des ressources auxquelles les femmes doivent avoir recours dans le cadre du processus entrepreneurial, l'accès au financement semble être la dimension ayant fait l'objet du plus grand nombre de recherches (Richer et St-Cyr, 2007), suivi du capital humain (la qualité de son personnel) et, depuis la dernière décennie, les débats sur le capital social sont de plus en plus récurrents. Chacun de ces types de ressources fait l'objet d'une lecture analytique de la littérature exposée dans les paragraphes qui suivent.

S'agissant des ressources financières, la question principale que les chercheurs se sont posés (et continuent de se poser) est la suivante : l'accès au **financement** est-il plus restreint pour les femmes ? Certains auteurs ont répondu par l'affirmative. Pellegrino et Reece (1982), dans leur étude sur un groupe de femmes dans le Roenoko en Virginie, témoignaient déjà que les femmes faisaient face à des problèmes spécifiques au moment de l'établissement ou de la formation de l'entreprise et à la phase opérationnelle. Ces problèmes englobaient, par exemple, l'accès au financement, la tenue des comptes, le management financier, la publicité, et même la discrimination pour obtenir le crédit demandé. Par la suite, d'autres études ont conclu que les femmes entrepreneurs faisaient moins appel au financement institutionnel que les hommes (Coleman, 2000 ; Haynes et Haynes, 1999 ; Hisrich et Brush, 1987). Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer ce phénomène : une gestion plus prudente et une plus grande aversion pour le risque déjà évoquées, des besoins moindres justifiés par une taille plus petite et un rythme de croissance moins rapide de leurs entreprises, des aptitudes de gestion différentes et des objectifs de croissance moins ambitieux (Watson, 2002 ; Du Rietz et Henrekson, 2000 ; Rosa et *al.*, 1996 ; Fischer et *al.*, 1993). La crainte d'essuyer un refus a également été évoquée justifiant la place de l'épargne personnelle comme première source de financement. Minniti, Allen et Langowitz (2006) le confirment dans leur étude où presque les deux tiers du capital de démarrage de l'entreprise viennent des épargnes personnelles des femmes entrepreneurs.

De plus, les résultats de plusieurs études sont unanimes sur le taux de refus de prêts demandés par des femmes qui semble plus élevé que chez les hommes (Coleman, 2000 ; Haynes et Haynes, 1999 ; Bouhachi et St-Cyr, 1997). Seulement, les chercheurs ne s'accordent pas sur les raisons de ce taux de refus élevé,

contribuant ainsi à opposer deux groupes de chercheurs. D'un côté, les auteurs comme Carrington (2006), Madill, Riding et Haines (2006), Coleman (2000), Fabowale, Orser, Riding (1995), Riding et Swift (1990), Birley, Moss, Saunders (1987) établissent le lien entre les refus et les caractéristiques personnelles des femmes entrepreneurs telles que : femmes entrepreneurs plus jeunes, avec moins d'expérience et moins de biens personnels à offrir en garantie, etc. Plusieurs caractéristiques de leurs entreprises sont également énoncées dans la littérature à ce sujet. Nous citons quelques-unes : entreprises actives dans des secteurs d'activité plus risqués, moins rentables, entreprises plus petites qui présentent des dossiers moins rentables pour les institutions financières ; entreprises plus jeunes n'ayant pas encore fait leurs preuves ; entreprises individuelles plutôt que constituées en sociétés ; entreprises à propriétaire unique ; entreprises présentant un faible taux de croissance, etc.

A l'opposé, ceux qui attribuent ces refus à la discrimination dans le processus d'accès au crédit (Buttner et Rosen, 1992 ; Sexton et Bowman-Upton, 1990). A partir des données américaines de 1993 sur le financement des PME, Coleman (2000) montrait que, même après avoir considéré toutes ces caractéristiques, des écarts subsistaient encore : premièrement, le taux de refus pour les femmes était toujours plus élevé et, deuxièmement, les conditions de crédit faites aux femmes étaient désavantageuses (taux d'intérêt plus élevé et les garanties toujours plus importantes). Une autre étude réalisée au Québec en 1995 auprès des propriétaires d'exploitations agricoles corroborait ces résultats (Bouhachi et St-Cyr, 1995). Selon ces auteurs, lorsqu'elles sollicitaient un prêt, les agricultrices connaissaient un taux de refus plus grand lors de la première démarche, mais lorsqu'elles revenaient à la charge, elles finissaient par obtenir le même taux de succès que les hommes. Les femmes devaient donc s'y prendre à plusieurs reprises pour convaincre le prêteur du bien-fondé de leur projet. Parallèlement, les fondés de pouvoirs avancent, à leur tour, certaines raisons pour justifier le phénomène du taux élevé des refus auquel sont confrontées les femmes entrepreneurs. D'après ces questionnaires de comptes bancaires, les femmes seraient mal préparées à la négociation. On est loin de la faible rentabilité de l'exploitation avancée initialement. Constantinidis, Cornet et Asandei (2006) soutiennent, quant à eux, que les entrepreneurs féminins ne sont pas un groupe homogène et, par conséquent, certaines difficultés financières



peuvent s'expliquer par des facteurs comme la taille, le secteur, etc. Il semble également exister une raison liée au genre. Par exemple, certaines femmes entrepreneurs qui n'avaient pas connu cette difficulté de financement justifiaient ce fait par la présence d'un partenaire masculin en affaires. Par contre, l'étude de Madill et *al.* (2006) suggère une autre explication en révélant une importante différence dans la durée des relations entre prêteur et emprunteur selon le genre de l'emprunteur : «même en contrôlant l'âge de l'entreprise, il apparaît que les propriétaires mâles jouissent de relations bien plus longues avec les prêteurs ; ce qui peut être un avantage en cas de besoins de financement ». Ce propos confirme ainsi la position de ces auteurs par rapport au taux de refus élevé des crédits au détriment des femmes entrepreneurs.

Actuellement, les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que ces différences d'accès au financement sont beaucoup plus personnelles, structurelles et sectorielles que discriminatoires. Mais il existe encore un réel besoin d'accumuler des connaissances dans ce domaine comme le suggèrent De Bruin, Brush et Welter (2007). Le débat est donc loin d'être clos.

En ce qui concerne le **capital social**, variable oubliée du modèle de Lerner et Almor (2002), plusieurs auteurs ont examiné la fréquentation des réseaux par les entrepreneurs féminins et s'accordent sur le fait que «les femmes ont tendance à se regrouper dans des réseaux féminins, tout comme les hommes d'ailleurs» (Carrier, Julien, Menvielle, 2010 : 47). Pour Brush, Carter et *al.* (2005), si le niveau d'éducation augmente les chances des femmes entrepreneurs d'obtenir du financement externe, l'utilisation du capital social y contribue aussi. Défini comme le réseau de relations de la femme entrepreneur, ce capital social est souvent présenté comme l'une des faiblesses des femmes par rapport aux hommes parce que constitué généralement de liens forts (Ibarra, 1993 ; Cromie et Birley, 1992). Seulement, la nature des liens devient indéniablement un problème lorsque la femme entrepreneur a besoin d'aller chercher du capital risque, un monde qui reste majoritairement masculin. En effet, Brush, Carter et *al.* (2005) ont analysé l'industrie du capital-risque aux Etats-Unis. Elles y ont constaté une faible participation des femmes (en 2000, elles représentaient seulement 8,6 % des 5 900 décideurs de cette industrie). Constantinidis (2010) a aussi démontré que les femmes ont

tendance à fréquenter moins les réseaux, à les sous-utiliser, soit par manque de temps, soit par manque d'intérêt, ou encore à cause de la localisation de l'entreprise à domicile ou du nombre d'enfants à charge.

D'autres obstacles ont également été analysées telles que la difficulté d'accès à **l'information utile** causée par la nature des liens qui constituent son réseau (Nelson, 1987). Les femmes entrepreneurs de cette étude avaient par ailleurs exprimé un grand besoin d'assistance et de conseils pour leur réussite et témoignaient parallèlement que le statut de femme d'affaires était moins pris au sérieux pendant la période de démarrage ; ce qui justifierait probablement aussi le problème d'accès au financement largement évoqué dans la littérature. Hisrich et Brush (1985) concluaient par ailleurs qu'elles souffraient d'un **manque de formation en entrepreneuriat**, point également soutenu par plusieurs recherches (Birley et *al.*, 1987 ; Kickul et *al.*, 2007). En 2008, Brush et Gatewood ont admis que les obstacles sont un peu plus élevés pour les femmes entrepreneurs à cause de leurs attitudes (manque de confiance en soi, peu ambitieuses, etc.), des attentes moins perceptibles par rapport au succès entrepreneurial et des barrières liées à la taille et au secteur d'activité. Finalement, ces obstacles ont trait à leurs motivations, à leurs aspirations et engagements, à leurs compétences financières et préjugés, aux réseaux sociaux et aux connections de base. En guise de repères, ces auteurs suggèrent que les femmes en quête de croissance et de financement institutionnel devraient chercher à surpasser ces obstacles en œuvrant davantage à les dissiper, en s'informant par exemple sur les stratégies de financement et en adhérant à des réseaux utiles. En proposant cette dernière option, Brush et Gatewood (2008) soutiennent implicitement la thèse d'une nouvelle théorie de l'entrepreneuriat féminin basée sur l'encastrement à la suite de De Bruin, Brush et Welter (2007). Cette nouvelle théorie est digne d'intérêt ici parce qu'au-delà des obstacles énumérés précédemment, l'isolement de la femme entrepreneur semble aujourd'hui s'inscrire au premier rang des problèmes à surmonter. Les tableaux 10 et 11 présentent le condensé de quelques travaux ayant développé la question des ressources de l'entreprise. Nous les avons regroupés en fonction de la démarche méthodologique adoptée.

**Tableau 10 : Synthèse de quelques études quantitatives sur les ressources de  
l'entreprise**

<b>Méthodologie et taille de l'échantillon</b>	<b>Dimension étudiée</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Objectif de l'étude</b>	<b>Principales contributions</b>
Méthode quantitative sur 153 femmes entrepreneurs canadiennes	Capital financier	Riding, Swift (1990)	Analyser les raisons des taux de crédit élevés appliqués aux demandes de crédit.	Exigences collatérales – très peu de femmes disposent d'une ligne de crédit. Différences apparentes liées au genre.
Modèles de régression multi variée non linéaire ; sondage national de la finance des PE entre 1987 et 1993		Haynes et Haynes (1999)	Examiner l'accès au capital financier fourni par des institutions et autres prêteurs aux femmes propriétaires de petites entreprises.	Probabilité d'emprunter auprès de la famille et des amis très élevée mais accès similaire aux lignes des crédits des banques commerciales que les hommes.
Données de 1993 issues d'un sondage national sur le financement de la petite entreprise		Coleman (2000)	Comparer l'accès au capital des hommes et des femmes propriétaires de petites entreprises.	Probabilité faible d'utiliser le financement extérieur comme source de capital.
Base de données sur le financement des petites entreprises		Carrington (2006)	Déterminer influence des caractéristiques particulières des entreprises détenues par les femmes sur leur financement.	Pas de discrimination mais facteurs structurels plus importants.
Données des sondages sur le financement des PME effectués dans tout le Canada en autom-ne 2001 et 2002		Madill, Riding et Haynes (2006)	Analyser l'accès au financement des femmes entrepreneurs par emprunt auprès de prêteurs professionnels.	Genre pas corrélé au taux de refus, mais différence dans la durée des relations entre prêteur et emprunteur : si longues + de profit et vice-versa.
Collecte des données sur 204 hommes et 70 femmes entrepreneurs en Irlande du Nord	capital social	Cromie, Birley (1992)	Découvrir si les réseaux des contacts personnels des femmes sont significativement différents de ceux des hommes.	A l'exception du genre des individus dans le réseau personnel des contacts, les réseaux féminins sont remarquablement similaires à ceux des hommes.
421 femmes entrepreneurs	Manque de formation en entrepreneuriat	Kickul, Gundry, Sampson (2007)	Etudier l'influence du capital autorisé et des besoins en formation nécessaires à l'acquisition de ressources financières visant la croissance.	Utilisation des réseaux sociaux formels et informels pour l'acquisition des ressources, et besoins de formation en planification organisationnelle et en production/opérations.

**Tableau 11 : Synthèse de quelques études qualitatives sur les ressources de l'entreprise**

<b>Méthodologie et taille de l'échantillon</b>	<b>Dimension étudiée</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Objectif de l'étude</b>	<b>Principales contributions</b>
Etude de 20 cas d'entreprises ayant au moins 1 an d'expérience dans le commerce de détail ou les services.	Difficulté d'accès aux ressources	Pellegrino et Reece (1982)	Identifier les problèmes formatifs et opérationnels rencontrés par les femmes entrepreneurs.	Pas de conclusion confirmatoire de problèmes propres à la femme entrepreneur.
Entretiens approfondis avec des femmes	capital social	Constantinidis (2010)	Explorer la problématique des réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures sous l'angle du genre afin d'appréhender leurs représentations et comportements et de comprendre les difficultés pouvant y être liées.	Influence des représentations liées au genre sur les attitudes des femmes entrepreneures par rapport au réseautage, et sur les barrières rencontrées en matière de réseautage. : voie pertinente d'explication des difficultés rencontrées par les femmes d'affaires.
50 femmes entrepreneurs opérant à Dallas (Texas)	Information utile	Nelson (1987)	Déterminer les types d'informations de base considérés utiles ainsi que les différences éventuelles avec ceux requis par l'ensemble des entrepreneurs. Etablir, parmi les sources d'information, les rapports existant entre coût, utilisation et utilité anticipée.	Même besoin en information Utilisation des sources utiles, sans se soucier de leur prix. Existence d'une source inattendue : «une autre personne importante» (membre de la famille ou personne dont les conseils sont hautement respectés.

A la lumière de toute cette analyse, il s'avère que les facteurs ainsi évoqués occupent indéniablement une place centrale dans le processus entrepreneurial telle qu'illustrée par de nombreux modèles élaborés jusqu'ici (Shapero, 1975 ; Lacasse, Lambert, 1985 ; Barney, 1991 ; Bouchikhi, 1993 ; Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009). Et pour cela, il est important de les étudier dans une logique interactionniste parce que pris isolément, aucun ne détermine le résultat. Et comme le conclut Bouchikhi, à la suite de son analyse des biographies de six entrepreneurs engagés dans des processus à succès, ce résultat émerge d'une interaction complexe entre l'entrepreneur, l'environnement, les opportunités (définies comme

les évènements de chance) et la performance. De même, Lerner et Almor (2002) affirment *in fine* que les femmes entrepreneurs gagneraient à s'investir dans la prise en compte de tous ces facteurs pour réussir, sans pour autant faire abstraction des autres déterminants tels que le prix, la qualité du service, la qualité du produit, le service au client, l'innovation ... et la qualité du personnel (ibid.). Donc, lorsque ces facteurs sont abondants (de fortes ressources en marketing, finance et comptabilité, par exemple) et bien agencés, l'organisation survit plus aisément, peut croître rapidement et peut être plus profitable.

La revue de la littérature sur l'entrepreneuriat féminin dans le monde présente clairement des évolutions significatives. Actuellement, près d'un tiers des entrepreneurs sur la planète sont des femmes. Ce phénomène mérite une approche scientifique qui dépasse la simple analyse des différences entre hommes et femmes entrepreneurs pour s'intéresser davantage aux problèmes récurrents qui capturent la réalité entrepreneuriale des femmes. Par exemple, la considération de l'orientation sociale de leurs affaires depuis l'article de Brush (1992), l'analyse compréhensive des difficultés qu'elles rencontrent à d'autres phases du processus autre que celle du démarrage, jusqu'ici largement explorée, et qui mettent en exergue des comportements et processus entrepreneuriaux aussi variés que les contextes des études. Nous avons ainsi mis en évidence, dans ce chapitre, la réalité de l'entrepreneuriat féminin ainsi que l'intérêt que lui accorde le monde scientifique, à l'échelle mondiale. Dans la même mouvance, il nous paraît nécessaire de porter, à présent, un regard sur le contexte africain et, plus particulièrement, sur le Cameroun, contexte de notre recherche, afin d'y relever ses particularités en ce qui concerne l'entrepreneuriat féminin. Ce besoin d'une analyse contextuelle du potentiel entrepreneurial des femmes va ainsi contribuer à la précision de la problématique.

## CHAPITRE 2 : LES SPECIFICITES DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ EN AFRIQUE

Les femmes sont considérées comme étant des acteurs économiques incontournables pour le développement des pays africains et du Cameroun, en particulier (Rapport BIT/BAD, 2009). Malheureusement, la littérature académique sur l'entrepreneuriat féminin au Cameroun, comme en Afrique d'ailleurs, est encore au stade embryonnaire (Rapport BIT/BAD, 2009), donc, une piste de recherche à explorer. De plus, la revue de la littérature effectuée au chapitre 1 nous oriente vers un autre « vide théorique » à combler, la phase de développement, objet de notre recherche. Nous pensons qu'une réflexion sur cette phase, jusqu'ici inexplorée, contrairement à la phase de création, va contribuer à enrichir les connaissances en vue de l'émergence d'une théorie de l'entrepreneuriat féminin initiée par Ahl et Samuelsson (2001). Par rapport aux femmes entrepreneurs, l'enjeu consiste à leur apporter des réponses aux principales questions qu'elles peuvent se poser pour conduire une impulsion organisationnelle. Afin de justifier davantage le choix de l'objet de notre recherche dans les contextes qui nous intéressent, il est question, dans ce chapitre, de renseigner sur l'expression du potentiel entrepreneurial des femmes africaines tournées vers la croissance avant de s'attarder sur les spécificités de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun.

Tableau 12 : Plan du chapitre 2

<b>2.1</b>	Réalité du potentiel entrepreneurial des femmes africaines
<b>2.2</b>	Entrepreneuriat féminin : Les spécificités au Cameroun

## 2.1. Réalité du potentiel entrepreneurial des femmes africaines

Le début du 21<sup>e</sup> siècle marque résolument l'importance accordée à l'entrepreneuriat féminin en Afrique, du moins sur le plan économique, lors de nombreux sommets continentaux tenus pour discuter du développement de ce continent. Par exemple, lors du Sommet sur l'emploi et la réduction de la pauvreté en Afrique en 2004<sup>29</sup>, l'entrepreneuriat féminin a été identifié comme étant essentiel pour la génération d'emplois et la réduction de la pauvreté. De plus, lors de la 11<sup>e</sup> réunion de l'Afrique tenue à Addis-Abeba le 11 mars 2007, le développement de l'entrepreneuriat féminin a été désigné comme un secteur prioritaire d'actions, reconnaissant ainsi le rôle primordial et continental que jouent les femmes entrepreneurs dans l'économie. Certains chiffres sont d'ailleurs très évocateurs.

### 2.1.1. Quelques indicateurs de l'entrepreneuriat féminin dans la sphère économique africaine

Selon le rapport publié par le Forum panafricain sur le développement de l'entrepreneuriat féminin en Egypte, tenu du 27 au 29 octobre 2009, il est effectivement admis que les femmes entrepreneurs jouent un rôle essentiel dans le développement socioéconomique de l'Afrique. Un tiers des entreprises appartiendrait à des femmes dont la majorité se retrouve dans le secteur informel, dirigeant des micros et des petites entreprises au sein de cette économie parallèle. D'autres statistiques sont révélées par le GEM 2005 sur les pays de la région Moyen-Orient Afrique du Nord (MENA). Les PME appartenant à des femmes se répartissent prioritairement entre trois secteurs : les services (37 %), suivis du commerce et de l'industrie (31 et 21 % respectivement).

En 2004, le Département du secteur privé de la Banque africaine de développement (BAD dans la suite du document) publiait une étude analytique pour un meilleur développement de la femme africaine, chef d'entreprise, considérée comme «*une réserve de croissance cachée du continent*» ou «*un maillon essentiel pour le développement économique et social d'un pays*», comme l'ont souligné

---

<sup>29</sup> Sommet tenu à Ouagadougou en 2004, par le BIT, dans le cadre du programme des pays pour le travail décent (PPTD)

Buttner et Moore (1997) aux Etats-Unis. Cette étude analytique, basée sur trois évaluations par pays du BIT/BAD ainsi que sur onze études de cas de femmes détentrices de PME formelles dans les différentes régions du continent, concluait à l'existence effective d'un potentiel certain de femmes dans la PME orientée vers la croissance ainsi que des opportunités de développement de l'entrepreneuriat féminin en Afrique. Les statistiques présentées dans le tableau 13 sont évocatrices de cette situation.

Tableau 13 : % de MPME appartenant aux femmes dans quelques pays africains

	Botswana	Kenya	Lesotho	Malawi	Swaziland	Zimbabwe
% des MPME appartenant à des femmes	75	46	73	46	84	66
% de femmes en emploi	67	40	76	40	78	57

Source : BAD – Rapport du Département du secteur privé : *«Pour un meilleur développement en Afrique : La femme africaine dans la PME et les réserves cachées du continent* (Mai 2004).

Parallèlement, cette étude relevait aussi l'existence de sérieux obstacles auxquels la femme entrepreneur africaine était confrontée, à la fois, dans la gestion de son entreprise et dans la réalisation de ses objectifs de croissance, tels qu'une législation en matière de droit de propriété, de mariage, d'héritage et/ou pratiques culturelles discriminatoires, le faible accès aux mécanismes financiers officiels, la mobilité et l'accès aux informations et aux réseaux limités, la répartition inégale des responsabilités familiales et des tâches ménagères, etc.

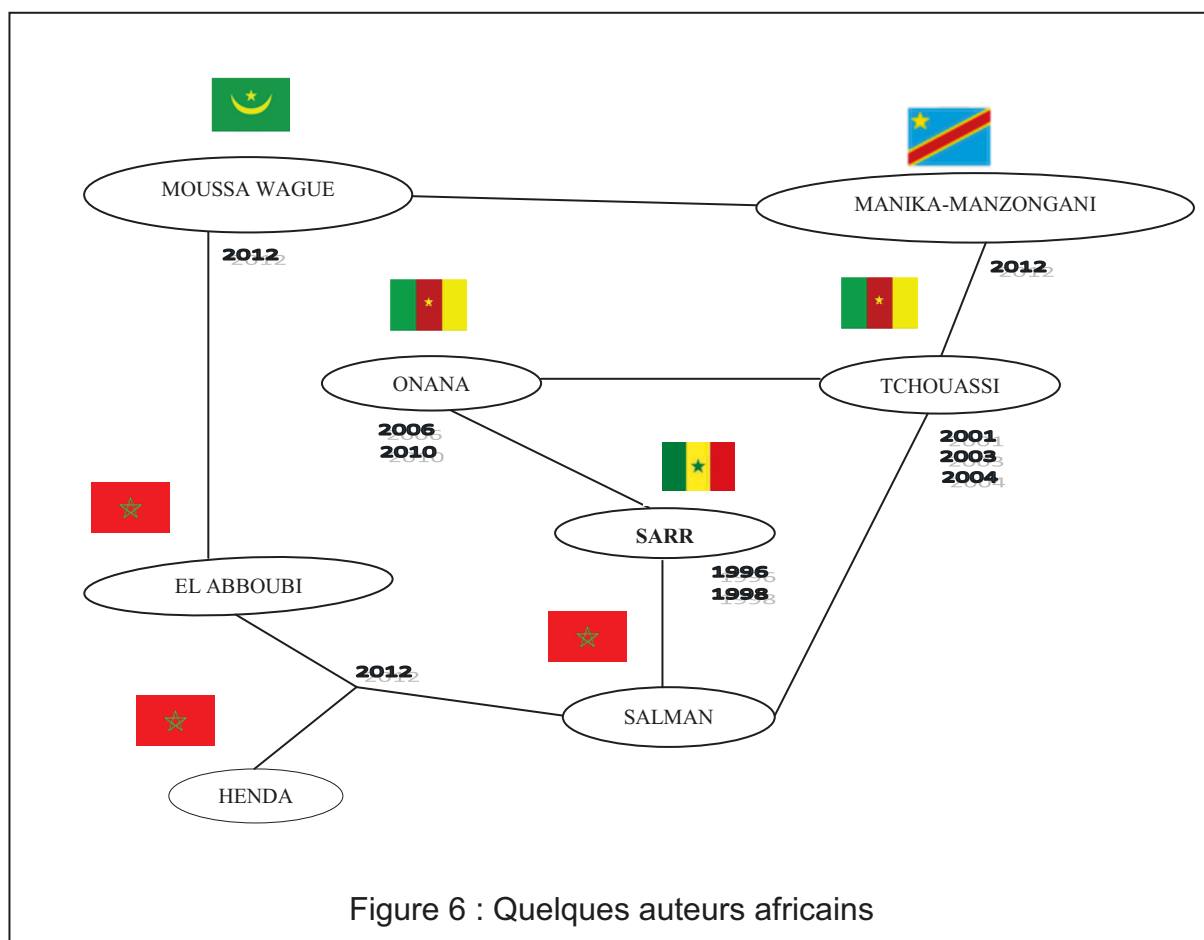
Face à cette situation, et en vue de maximiser son appui au développement et à la promotion de l'entrepreneuriat féminin, la Banque Africaine de Développement (BAD), en étroite collaboration avec d'autres partenaires et agences de développement à l'instar du Bureau International du Travail, a défini des interventions spécifiques dans les pays membres régionaux, à partir du programme d'évaluations de chaque pays. C'est dans le cadre de ce programme qu'un rapport final sur les facteurs qui affectent la croissance des entreprises féminines au Cameroun a été rédigé. Ce rapport va d'ailleurs constituer la base documentaire de la situation spécifique de notre cadre d'étude en matière de promotion de l'entrepreneuriat féminin. Hormis les efforts de la BAD et ses partenaires, quel est



l'apport des chercheurs africains dans cette promotion ? Le paragraphe qui suit nous éclaire à ce sujet.

### 2.1.2. Contribution académique à la promotion de l'entrepreneuriat féminin en Afrique

Contrairement à l'intérêt grandissant accordé à l'entrepreneuriat féminin dans certains continents, force est de reconnaître qu'en Afrique, les travaux sur cette forme entrepreneuriale ne suivent pas parallèlement la même courbe croissante en nombre, au regard de la présence de plus en plus importante des femmes dans le monde des affaires (Rapport BIT/BAD, 2009). Néanmoins, quelques chercheurs africains s'attèlent de plus en plus à décrire et/ou à expliquer la singularité de l'entrepreneuriat féminin, tel que le visualise la figure ci-dessous.



Sur la base de la figure ci-dessus, le Sénégal semble avoir compris très tôt les enjeux de l'entrepreneuriat féminin pour le développement tant politique qu'économique du pays, à partir de la thèse de Sarr en 1996, suivie de la publication d'un ouvrage en 1998. Une dizaine d'années après, quelques travaux académiques se sont intéressés au contexte camerounais, à l'instar de la thèse d'Onana, 2006. Des communications concernant d'autres contextes (Maroc, Mauritanie, République Démocratique du Congo) et présentées récemment lors du dernier Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME apparaissent aussi sur la figure.

A la suite d'Onana (2006), nous souhaitons aussi apporter notre contribution à plus de visibilité économique de la participation de la femme entrepreneur au développement de notre pays. A ce propos, il nous semble essentiel de relever les particularités de l'entrepreneuriat féminin dans notre contexte.

## **2.2. Le contexte spécifique des femmes camerounaises créatrices d'entreprises**

D'après le rapport BIT/BAD (2009), les femmes représentent 51 % de la population totale du Cameroun et la mise en œuvre des programmes du Gouvernement en faveur de la promotion de la femme est assurée par le Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille (MINPROFF dans la suite du texte). Une cellule d'agents de coordination a également été créée au sein de chaque ministère pour mesurer et encourager l'égalité entre hommes et femmes. Dans cette optique, un plan d'actions a été élaboré par le Ministère, dans le cadre du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) en vue de faciliter l'accès des femmes aux ressources productives et en assurer le contrôle, d'augmenter et encourager la productivité du travail des femmes et, par conséquent, leurs revenus, d'améliorer la qualité des infrastructures de base et de promouvoir les droits fondamentaux des femmes<sup>30</sup>. De plus, le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) s'est engagé à considérer l'entrepreneuriat féminin comme un pilier de la stratégie de développement du

---

<sup>30</sup> Selon le rapport BIT/BAD, 2009.

secteur privé dont la contribution considérable à la croissance de l'économie est mondialement reconnue. Seulement, l'environnement des affaires dans lequel évoluent les entreprises féminines orientées vers la croissance est encore jugé défavorable, d'après la même source. Par exemple, les femmes entrepreneurs camerounaises tombent dans le groupe financier des « entre-deux-oubliés » lorsqu'elles essayent de trouver des opportunités pour développer leur entreprise.

Mais avant de procéder à l'évaluation multidimensionnelle des obstacles liés à la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun (2.2.2) et à la description des dispositifs d'actions déjà menées en faveur des femmes entrepreneurs camerounaises (2.2.3), il nous paraît judicieux de présenter d'abord brièvement le contexte socioéconomique du Cameroun (2.2.1).

### **2.2.1. Bref aperçu historique du contexte socioéconomique du Cameroun**

L'économie camerounaise, première économie des pays de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale, a péniblement résisté à la crise économique commencée au milieu des années quatre-vingts. Avant cette période, l'économie camerounaise est flamboyante avec pour mot d'ordre le développement des infrastructures scolaires et la quasi gratuité de l'école, l'éclairage public dans les zones rurales, l'accès à l'eau potable gratuite, etc. Bref, l'avenir semblait radieux avec l'adoption d'une politique de plans quinquennaux suivie de l'élaboration des programmes d'ajustement structurel pour sortir le Cameroun de la crise.

#### **2.2.1.1. La politique des plans quinquennaux et les programmes d'ajustement structurel**

Au lendemain des indépendances, le Cameroun s'est lancé dans une politique de trois plans quinquennaux, de 1960 à 1976, pour la réalisation de ses objectifs de développement orientés entre autres sur les infrastructures de transport, la construction des routes, des ports, du chemin de fer et des infrastructures de

télécommunication, des barrages hydroélectriques (Abena, 2006). Les coûts de réalisation de ces différents plans étaient évalués en F CFA à plusieurs centaines de milliards. Pendant la même période, précisément au début des années 70, sous l'effet d'une croissance spectaculaire du secteur pétrolier, le Cameroun a enregistré un décollage économique rapide, entraînant la multiplication par près de 2 du PIB/habitant en 15 ans<sup>31</sup>.

Trois autres plans (de 1976 à 1999) sont mis sur pied avec un accent particulier sur la contribution extérieure au financement. Tous ces plans quinquennaux ont contribué à avoir une base sur laquelle s'est fondé le développement économique et social du pays. Mais la mise à l'écart de l'initiative privée locale au profit des investissements publics et privés étrangers a favorisé la culture des produits d'exportation au détriment des petites industries locales de transformation. Or, la valorisation de ces industries locales aurait favorisé l'élargissement de l'assiette fiscale et permis ainsi au Cameroun d'assurer le financement de ces plans à plus de 80 % et limitant, par conséquent, le recours à l'endettement extérieur, comme le soutenaient certains économistes nationaux<sup>32</sup>.

La chute des termes de l'échange au début des années 80 suivie de la dégradation consécutive des soldes budgétaires a plongé le pays dans une profonde crise économique jusqu'au milieu des années 90. Face à cette situation chaotique, en l'occurrence la baisse du PIB de 30 % entre 1985 et 1993, entre autres, plusieurs programmes d'ajustements structurels (PAS) sont mis en œuvre entre 1996 et 1997 (Abena, 2006). L'exécution de ces PAS se heurte à plusieurs difficultés dans la mise en œuvre des mesures telles que la privatisation de certaines entreprises publiques, le recouvrement de la taxe sur le chiffre d'affaires, etc. Entre temps, la dévaluation du franc CFA en janvier 1994 entraîne une relance de la compétitivité des filières agricoles, favorisant ainsi le renouement avec la croissance jusqu'en 2008, selon la même source.

Sur le plan des relations avec la communauté financière, le Cameroun a atteint le point d'achèvement de l'Initiative des pays pauvres très endettés (PPTE) en avril

---

<sup>31</sup> Selon l'Agence Française de Développement/Macroéconomie et Développement, novembre 2012.

<sup>32</sup> Pour plus de détails sur ce registre, consulter l'ouvrage d'Abena Abena (2006), précédemment cité.

2006 et a été admis à bénéficier de l'Initiative de l'annulation de la dette multilatérale (IADM)<sup>33</sup>.

Sur le plan social, des efforts en matière d'accès aux services sociaux de base sont réalisés. Toutefois, ces efforts n'ont pas été suffisants et l'indice de développement humain (IDH) du pays occupe le 150<sup>e</sup> rang sur les 179 pays recensés en 2008 (AFD, 2012). L'indice de pauvreté humaine du pays (31,5 %) est cependant meilleur que la moyenne en Afrique (38,7 %, la même année). Par rapport à l'égalité entre les deux sexes, le Cameroun a ratifié les conventions d'égalité des sexes, mais l'amélioration des indicateurs de genre doit encore être renforcée.

#### **2.2.1.2. La situation économique et sociale au lendemain de la crise financière**

D'après la Banque Mondiale (2012), la crise financière de 2008/2009 affecte modérément le Cameroun, la croissance du PIB réel ne reculant que de moins d'un point de pourcentage (de 2,6 % en 2008 à 2 % en 2009). De plus, suite au ralentissement enregistré en 2008 et 2009, l'activité économique a repris en 2010 (+ 2,9 %) et en 2011 (+ 4,1 %), tirée par les bonnes performances du secteur primaire (agriculture vivrière), ainsi que, dans le tertiaire, par les activités de commerce et les télécommunications<sup>34</sup>. En 2012, le taux de croissance est estimé à 4.9 % et à 5 % en 2013. En 2014, le PIB réel devrait atteindre 5,2 %<sup>35</sup>. Cette performance, qui se poursuit actuellement, est soutenue par la hausse de la production pétrolière et la forte poussée de la demande intérieure liée au démarrage de grands projets d'infrastructures.

Tableau 14 : Croissance du PIB réel <sup>36</sup>

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Taux en %	2,6	2	2,9	4,1	4,9	5	5,2

Source : *Perspectives économiques en Afrique : Cameroun, 2013*.

<sup>33</sup> Banque de France, rapport annuel de la zone franc (2010).

<sup>34</sup> Selon le FMI, 2012.

<sup>35</sup> Ces taux sont indiqués dans « Perspectives économiques en Afrique : Cameroun, 2013.

<sup>36</sup> Jusqu'en 2013 : estimations ; en 2014 : prévisions.

Les enjeux en termes d'emploi deviennent importants. Le secteur informel emploie plus de 90 % de la main d'œuvre et malgré les taux de chômage relativement bas, le sous-emploi affecte plus de 70 % de la main d'œuvre (Banque mondiale, 2012). Cette même source relève plusieurs facteurs qui contribuent à limiter la dynamique de la main d'œuvre. En effet, malgré l'amélioration en termes d'accès à l'éducation et d'alphabétisation, le taux d'achèvement de l'enseignement primaire reste faible. En outre, le manque d'infrastructures et un cadre favorable aux investissements contribuent à limiter l'offre d'emplois (Banque mondiale, 2012).

Conscientes de la nécessité de maintenir et de développer la croissance du pays, les autorités camerounaises ont élaboré un vaste programme contenu dans le document de la stratégie pour la croissance et de l'emploi (DSCE) autour de trois axes principaux. Le premier axe concerne le développement des infrastructures à travers le lancement de grands projets structurants. Le deuxième axe est orienté vers la modernisation de l'appareil productif, notamment dans le secteur agricole à travers l'accès aux facteurs de production (terre, eau, intrants agricoles) et le développement de la compétitivité des filières de production. Le développement humain constitue le point focal du troisième axe (AFD, 2012). Figure dans ce troisième axe, la mise en place du Programme d'appui à la création et au développement des petites et moyennes entreprises de transformation et de conservation des produits locaux de consommation de masse. A travers ce Programme, l'Etat camerounais vise la promotion et le développement de ces entités.

#### **2.2.1.3. Quelques indicateurs structurels de l'économie camerounaise**

Au cours de l'exercice 2012, les exportations du Cameroun ont été dominées par le pétrole brut (32,6 %), suivi par les cinq premières autres exportations (27,3 % du total) : il s'agit du cacao brut en fèves, du bois scié, du bois brut en grumes, du caoutchouc brut et du coton brut. Les produits vivriers et les biens d'équipement ont constitué l'essentiel des importations.

L'économie camerounaise s'articule autour de trois secteurs dont le taux de participation dans la constitution du PIB est matérialisé dans le tableau 15.

Tableau 15 : Décomposition du PIB par secteur (en %)

Période	Secteur		
	Agriculture	Industrie	services
1965 - 1975	31,1	19,2	49,7
1976 – 1985	28,2	27,0	44,8
1986 – 1995	24,3,	30,3	45,4
1996 - 2005	22,6	31,5	45,9
2006 - 2007	19,7	31,0	49,3

Source : Banque mondiale (WDI), 2010

A la lecture de ce tableau, le secteur tertiaire se présente comme celui qui joue le rôle de locomotive dans la production des richesses.

Le classement du Cameroun dans l'édition 2013 du rapport *Doing Business* de la banque mondiale (au 161<sup>e</sup> rang sur 185 économies) témoigne du chemin à parcourir pour améliorer l'environnement des affaires du pays. Cet environnement reste défavorable eu égard à l'insécurité juridique relativement importante en matière d'application des droits des créanciers, des droits de propriété, par exemples (AFD, 2012). De plus, l'accès au financement demeure restreint et son coût élevé pour certains secteurs, tels que les PME ou le secteur agricole, du fait d'un risque de crédit élevé, associé à un manque d'épargne à long terme. Or, il est admis que la contrainte financière est souvent considérée comme étant un obstacle au développement économique d'un pays par le fait de limiter notamment la capacité d'émergence d'un tissu de PME et de TPE dans le secteur formel. Cette contrainte financière pourrait également rendre impossible la structuration financière des filières agricoles, dans le cadre spécifique du Cameroun. Fort de ce constat, et en vue de favoriser l'accès au financement pour les PME et les activités agropastorales, les autorités camerounaises ont créé en juin 2011, deux banques publiques, la *Cameroon Rural Financial Corporation* (CARFIC) et la banque camerounaise des PME (BC-PME SA) qui attendent encore l'octroi d'un agrément

par la Commission bancaire d'Afrique centrale (COBAC). En 2012, un certain nombre de réformes a encore été entrepris pour l'amélioration de l'environnement des affaires, telles que la révision de la réglementation relative à la création d'entreprises, à travers la prescription d'un nouveau délai de 48 heures pour les procédures devant notaires, avant de s'adresser au centre de formalités de création d'entreprises (CFCE), réduction des coûts de création d'entreprise de 22 % dans les CFCE, entre autres.

L'essentiel à retenir est que l'économie camerounaise connaît une transformation structurelle. Longtemps dominée par le secteur primaire<sup>37</sup>, la structure de cette économie a évolué avec une baisse relativement importante de la contribution de ce secteur dans le PIB (de 33 % entre 1998/1999 à 17 % en 2012, selon l'INS, 2012) au profit du tertiaire (commerce, hôtellerie et restauration), au cours des dix dernières années. Le sous-secteur pétrolier a également évolué et occupe une place importante dans l'économie. En effet, ce sous-secteur représente 40 % des exportations, au cours de la dernière décennie<sup>38</sup>.

L'agriculture de subsistance demeure néanmoins l'activité principale du secteur primaire. Bien que la production agricole repose à 90 % sur le travail des femmes, ces dernières ont perdu la maîtrise de ce secteur en raison de l'expansion des grandes cultures de rente, les confinant ainsi à la production vivrière.

Le secteur informel est également un élément incontournable de cette économie et est répandu dans le domaine de l'artisanat, des services et du micro-commerce. Ce secteur a enregistré une croissance continue, en particulier à la faveur de la crise économique. Selon les estimations, ce secteur emploie la majorité de la main-d'œuvre urbaine, et plus de 6 ménages sur 10 y tirent au moins une partie de leurs revenus (Rapport BIT/BAD, 2009). D'ailleurs, c'est dans ce secteur que la majorité des femmes entrepreneurs, qui représentent une bonne partie de l'ensemble des entrepreneurs au Cameroun, se retrouvent. Selon le même rapport, cette représentation est estimée à 56 % du total.

---

<sup>37</sup> Le secteur primaire qui englobe l'agriculture vivrière et industrielle, l'élevage, la pêche et la sylviculture, occupait 60 % de la population active, contribuait pour 20 % au PIB et représentait 25 % des exportations en 2004 (Abena, 2006).

<sup>38</sup> Cameroun - Perspectives économiques en Afrique, 2012.



A côté de cette économie dite « parallèle », le secteur formel regroupe toutes les entreprises dont la création satisfait aux conditions d'existence légale et formalités prescrites par les lois et règlements en vigueur dans le pays. A ce propos, et très récemment, une loi a été promulguée le 13 avril 2010 portant promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME), conformément au Code des Investissements du Cameroun. Dans ses dispositions générales, les PME comprennent : la Très Petite Entreprise (TPE), les Petites Entreprises (PE) et les Moyennes Entreprises (ME) <sup>39</sup>. Le tableau 16 répertorie les critères d'inscription de ces PME au fichier national dans l'une des catégories ainsi déterminées<sup>40</sup>.

Tableau 16 : Synthèse des critères d'identification des PME au Cameroun

Critère	TPE	PE	ME
Nombre d'employés	0-5	6-20	21-100
Chiffre d'affaires annuel hors taxes	< 15 millions de F CFA	15-100 millions de F CFA	Entre 100 millions et 1 milliard
NB : En cas de difficulté de classement d'une entreprise dans l'une des catégories déterminées, le critère prédominant est le chiffre d'affaires annuel hors taxes.			

*Source : Extrait de la Loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant Promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun*

Les statistiques sur le nombre de PME et leur secteur d'activité ne sont pas connues en l'absence d'une base de données complète à ce sujet. Néanmoins, sur la base d'une étude menée en 2003 par le Centre de recherche et d'études en économie et sondage (Crètes) sur l'Etat des lieux/Identification villes de Douala et Yaoundé<sup>41</sup>, un aperçu de la participation des femmes à ce type d'entreprise est présenté dans le tableau suivant.

<sup>39</sup> Dans les dispositions générales de cette Loi, une PME est réputée créée lorsqu'elle satisfait aux conditions d'existence légale et de formalités prescrites par les lois et règlements en vigueur.

<sup>40</sup> Le fichier national est une base de données qui répertorie les PME opérant au Cameroun. Il est tenu par le Ministère en charge des PME ou tout autre organisme habilité à cet effet. L'inscription dans ce fichier donne droit au bénéfice des programmes de l'Etat au profit des PME.

<sup>41</sup> Douala est la capitale économique et Yaoundé, la capitale politique du Cameroun.

Tableau 17 : Répartition des entreprises dont le promoteur est une femme suivant le type et l'activité principale (en %) dans la ville de Douala

Secteur d'activité	Micro entreprise	Très petite entreprise (TPE)	Petite entreprise (PE)	Moyenne entreprise (ME) et moyenne industrie (MI)
Mécanique/Tôlerie	5,3			
Electricité/Dépannage d'appareils électroniques	5,3	25,0		
Boulangerie/Crémerie	5,3		10	
Couture/Broderie	57,9			
Coiffure/Esthétique	10,5	25,0	30	
Santé		25,0	20	50
Autres services	15,8	25,0	40	50
Total	100	100	100	100

Source : Rapport BAD/ BIT (2009)

Bien que ces données ne représentent pas la totalité des femmes entrepreneurs camerounaises, on peut supposer qu'elles en illustrent, du moins, quelques aspects. Par exemple, les micros entreprises détenues par les femmes entrepreneurs camerounaises restent majoritairement concentrées dans la couture/broderie, la coiffure/esthétique, confirmant ainsi l'idée de la prédominance des secteurs traditionnels. De plus en plus, les pratiques des femmes entrepreneurs évoluent avec l'apparition d'autres services représentant 15,8 % de micros entreprises, 25 % de TPE, 40 % de PE et 50 % de ME. Il s'agit, par exemple, des agences conseil, de l'imprimerie, de l'hygiène et assainissement, etc. La recrudescence de ces types de services n'est d'ailleurs pas exclusive au contexte camerounais (GEM 2005 ; Anna, Chandler et al, 2005 ; St-Cyr, 2001). La santé devient aussi de plus en plus une activité privilégiée, au regard des données figurant sur le tableau 17.

De plus, d'après la même enquête Crêtes (2003), sur 254 entreprises, 33 ont pour promoteur des femmes (environ 13 %) ; la majeure partie de ces entreprises sont des micros entreprises, suivies par la TPE, ensuite la PE et enfin la ME/MI qui représente 3,8 % du total. De même, en 2004-2005, la BAD a estimé à 7 100 le nombre d'entreprises visibles et enregistrées au Cameroun dont 38 % seraient détenues par des femmes.

Finalement, le faible taux de participation des femmes entrepreneurs dans l'économie formelle camerounaise (comparativement à celles des pays de l'Afrique du Sud, par exemple) illustré par ces deux études mérite qu'on s'y attarde un peu plus pour essayer de comprendre les raisons qui soutiennent cette situation.

### **2.2.2. Approche multidimensionnelle des obstacles liés à la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun**

Quelques études non académiques ont conclu à l'existence effective d'un potentiel de femmes dans la PME orientée vers la croissance, ainsi que des opportunités de développement de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun (Minproff, 2003)<sup>42</sup>. Cependant, ces études relèvent également que ces femmes sont confrontées à de sérieux obstacles dans la gestion de leurs entreprises et la réalisation de leurs objectifs de croissance. Alors que l'environnement de l'entreprise a un impact sur toutes les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, et même indépendamment du sexe du promoteur, les conclusions de quelques études montrent que les femmes sont plus désavantagées que les hommes lorsqu'il s'agit d'exploiter les opportunités offertes par la structure et la dynamique de l'environnement<sup>43</sup> (Onana, 2006). Ces embûches sont de plusieurs ordres : institutionnel, socioculturel, économique. Il y en a même qui sont directement liés à l'individu. Ces aspects sont développés dans les paragraphes qui suivent.

#### **2.2.2.1. Les obstacles institutionnels**

Des aspects spécifiques liés au genre **dans le registre du cadre réglementaire** se retrouvent fortement à l'origine de ce désavantage<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Ministère de la Promotion, de la femme et de la famille

<sup>43</sup> Principalement, pour les deux niveaux d'environnement : a) le macro environnement dans lequel les femmes entrepreneurs créent et développent leurs entreprises et b) la mésosphère (ou la sphère institutionnelle et intermédiaire) dans laquelle les femmes entrepreneurs peuvent opérationnaliser leurs entreprises.

<sup>44</sup> Rapport BIT/BAD 2004.

Au Cameroun, en effet, on note toujours quelques disparités hommes/femmes dans la population active et une forte inégalité au niveau foncier. Bien que l'ordonnance 74-1 du 6 juillet 1974 garantisse, sans discrimination, à toute personne physique ou morale possédant des terrains en propriété, le droit d'en jouir et d'en disposer librement, dans la pratique, la situation ne semble guère favorable aux femmes. Ces dernières sont quasiment absentes des registres fonciers. Cet état de fait réduit leur capacité à accéder au capital nécessaire pour le développement de leur entreprise parce que ne disposant pas de biens physiques pouvant servir de garanties de remboursement des prêts bancaires.

Sur un plan global, les lois sur la propriété et l'enregistrement foncier, les successions, le crédit, le mariage et le divorce, les codes commerciaux, les lois agricoles, les lois sur la privatisation et les investissements et même les lois sur l'immigration et la citoyenneté comptent parmi les autres cadres juridiques et réglementaires qui entravent, dans plusieurs cas, les efforts et aspirations des femmes à devenir des acteurs économiques clés, tant au niveau local que national. D'ailleurs, selon l'étude du département privé de la BAD en 2004, même lorsque les lois fondamentales sont formellement impartiales sur les questions de genre, elles peuvent néanmoins contenir des clauses qui perpétuent une certaine discrimination. Dans certains cas, ces lois peuvent même permettre que des droits coutumiers discriminatoires soient prédominants, supprimant ainsi les droits reconnus aux femmes dans la constitution. A titre d'exemples, deux dispositions législatives sont encore d'actualité au Cameroun. La première est liée au régime foncier : alors que le code civil reconnaît à la femme une vocation successorale, la coutume lui interdit le droit d'être héritière. Les articles 213, 215, 220, 1421, 1428 du Code civil confèrent ainsi plus d'autorité et de pouvoir au mari en ce qui concerne l'administration des biens de la communauté et de l'héritage. La seconde concerne le régime matrimonial : légalement, le mari peut s'opposer à l'exercice par la femme d'un métier qui nuirait au bonheur du ménage. Cette opposition peut notamment conduire au refus de l'octroi d'un registre de commerce (article 4 du Code de commerce). Le *Code de la famille* qui prévoit l'égalité hommes, femmes et enfants, rédigé depuis une vingtaine d'années, a été validé mais n'est toujours pas approuvé, et donc difficilement applicable.

Il en est de même des *procédures et formalités administratives* de création et d'exploitation des entreprises au Cameroun qui restent globalement contraignantes pour les opérateurs économiques et constituent un véritable blocage à la promotion et au développement de l'entrepreneuriat féminin. Entre autres, la multiplicité des formalités de conformation aux exigences des pouvoirs publics et les conflits permanents avec l'administration fiscale créent, chez l'entrepreneur, un sentiment d'injustice et une pression fiscale excessive. Le *Code des Investissements*, qui se veut un guichet unique pour les créateurs désireux d'enregistrer leur entreprise, vient tout juste d'être révisé. Ce Code offre également des mesures incitatives de réduction d'impôts pour les entreprises enregistrées, conformément à son régime. Malheureusement, pour y accéder, le créateur doit produire au moins huit documents, ce qui rend l'accès très limité pour les petites et micro entreprises (dont beaucoup de femmes entrepreneurs) qui, souvent, n'ont pas les capacités techniques et financières de fournir ces documents. De même, le système d'administration des impôts pour les entreprises pèse lourdement sur les femmes entrepreneurs à cause du manque de connaissance sur la façon dont on évalue l'impôt à payer sur le revenu de l'entreprise. Le régime d'imposition fiscal apparaît aussi comme un obstacle à cause du fait que plusieurs femmes ne possèderaient pas des livres de comptes ou lorsqu'ils existent, ils sont mal tenus. Une autre cause peut s'appuyer sur le « harcèlement procédural », c'est-à-dire les nombreux formulaires à remplir (Rapport BIT/BAD, 2009). Il est donc essentiel d'éduquer les femmes sur l'importance de la tenue de leurs livres et leur faciliter l'accès à la formation dans ce domaine. De plus, les femmes ont besoin d'être mieux informées par rapport à la politique d'impôts afin de mieux comprendre les bases de calcul.

Ces aspects négatifs peuvent conduire au retard de la mise en œuvre du projet, à la démotivation, voire au découragement du porteur de projet, au changement de créneau pour se retourner vers des créneaux jugés faciles et, par conséquent, au risque pour l'Etat de voir le futur entrepreneur glisser dans l'informel dès le début de ses activités<sup>45</sup>. Ce qui justifie d'ailleurs pourquoi la grande majorité des entreprises détenues par les femmes se retrouvent dans l'informel, comme nous l'avons déjà souligné plus haut, donc, ne sont pas enregistrées. Des informateurs-clés avisent que plusieurs femmes sont intimidées par le processus formel d'enregistrement,

---

<sup>45</sup> Rapport BAD/BIT, 2009.

craignant un régime fiscal qui ne serait pas adapté à leur entreprise. En fait, leur manque d'information et de compréhension par rapport au système d'enregistrement contribue certes à cette crainte.

#### 2.2.2.2. Les obstacles socioculturels

Dans ce registre, les femmes rencontrent également divers obstacles pour leur participation à la vie économique liés aux *traditions et coutumes* par rapport au milieu familial, à l'éducation, au milieu du travail, à l'environnement local et à l'intégration dans le méso système. Les dernières estimations évaluent la population camerounaise à 15 292 000 d'habitants, et le nombre de femmes à 7 752 000, soit un peu plus de la moitié (51 %) <sup>46</sup>. La tendance générale montre que les femmes s'impliquent davantage dans le secteur économique et l'emploi, même si cette tendance reste faible en ce qui concerne l'emploi. Le rapport BAD/BIT (2009) fait également état de la proportion des ménages dirigés par les femmes aux niveaux urbain (22,4 %) et rural (14,5 %). De plus, la contribution à la vie familiale est importante car environ 73,55 % d'entre elles (de 15 à 49 ans) prennent en charge au moins une dépense de ménage, contre 61,84 % d'hommes alors même que les sources de revenus restent l'apanage des hommes. D'autres taux (alphabétisation et scolarisation) révèlent des disparités qui résultent par exemple du fait que les jeunes filles se marient très jeunes pour devenir mères de famille, ce qui justifierait la baisse de leur taux de scolarisation dans le secondaire tel que le dévoile le tableau ci-dessous <sup>47</sup>.

Tableau 18 : Illustration de la situation disparate du taux de scolarisation (en %)

Sexe	Primaire	Secondaire et postsecondaire
Garçons	22,8	71
Filles	77,2	29
Total	100	100

Source : Rapport BIT/BAD, 2009.

<sup>46</sup> AFD, 2012.

<sup>47</sup> Dans les provinces du Nord Cameroun, on note 104,1 % de garçons dans le primaire contre 48,91 % de filles (Rapport BAD/BIT, 2009).

Quant à la formation professionnelle des filles, elle passe par des écoles techniques et se limite souvent à ces filières «typiquement féminines» telles que le secrétariat, l'économie domestique, etc. Quoiqu'il n'existe aucune réglementation qui les exclut des disciplines «masculines», les conceptions rigides des rôles sociaux contribuent à orienter les filles vers les filières de courte durée où les débouchés sont limités<sup>48</sup>. En outre, les femmes seraient rarement consultées pour l'identification et la planification des projets de développement.

### **2.2.2.3. Les obstacles économiques**

D'après les données de la BAD sur le plan de l'accès aux ressources, il est relevé que seules 9 % des femmes ont eu accès à au moins un crédit en 2000. Ces données viennent ainsi confirmer celles de 2003 avancées par le Minproff<sup>49</sup> et l'OIT dans une étude des besoins en appui au développement des capacités entrepreneuriales des femmes camerounaises. Cette étude touchait 100 femmes entrepreneurs réparties dans les zones rurale et urbaine ainsi que 37 femmes entrepreneurs dans le secteur des services. Selon cette étude, 89,5 % des entreprises féminines participantes, créées entre 1992 et 2001, n'ont pas pu avoir accès à un crédit au taux du marché, corroborant ainsi les études sur le taux de refus des prêts élevé en ce qui concerne les femmes entrepreneurs dans le monde (Coleman, 2000 ; Haynes et Haynes, 1999 ; Bouhachi et St-Cyr, 1997).

A côté de cet obstacle financier, les femmes camerounaises ne possèderaient pas l'information nécessaire pour une meilleure exploitation des opportunités commerciales et la réussite en affaires. Par exemple, en 1987-1988, l'étude 2003, précédemment référencée, constatait que, dans une étude sur la femme et le crédit bancaire, près de la moitié des femmes de l'échantillon ne connaissaient pas les conditions d'octroi d'un crédit (statut formel, registre de commerce, formation de base, apport personnel, rentabilité de l'affaire, garanties collatérales, etc.)<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Dénommé Ministère de la Condition féminine au moment de l'enquête en 2003.

<sup>50</sup> A cette époque, il s'agissait du Ministère des Affaires Sociales et de la Condition féminine (MINASCOF).

L'insuffisance ou le manque de moyens de production, notamment les matières premières, les outils et les équipements, est aussi un problème souvent soulevé par la femme entrepreneur. Il en est de même de la difficulté d'accès à la formation qui peut s'expliquer en partie par le fait que celle-ci n'a jamais été considérée comme un investissement pour le développement et la pérennité des affaires, mais plutôt comme une dépense de fonctionnement<sup>51</sup>. Par ailleurs, les moyens assez limités expliquent, d'autre part, cette situation.

#### **2.2.2.4. Les difficultés intrinsèques**

A côté de ces obstacles, qu'on qualifierait d'exogènes parce que liés à l'environnement des affaires, il est essentiel de souligner ceux qui sont liés à la personnalité même de la femme entrepreneur. Brush et Gatewood (2008) évoquent un certain nombre tels que le manque de confiance en soi, le manque de détermination, le peu d'ambition qui caractérise certaines femmes entrepreneurs et surtout le fait de se résigner et d'annihiler ainsi son potentiel entrepreneurial. Or, les mêmes auteurs soutiennent qu'elles devraient plutôt surpasser ces obstacles en s'affirmant par leur créativité, leur esprit d'initiative, bref, leur volonté de voir les choses changer positivement. Dans ce registre, est également inscrit le faible niveau de partenariat d'affaires. En effet, dans une étude exploratoire menée en 2008 sur 38 femmes entrepreneurs propriétaires de micros entreprises et membres de la Coopérative d'Epargne et de Crédit pour la Promotrice (CECPROM), agence de Douala, quatre seulement ont déclaré avoir des partenaires d'affaires, ce qui corrobore la difficulté à rechercher des partenaires techniques et financiers (Aldrich, 1989 ; Shabbir et Di Gregorio, 1996). Les réticences ou l'incapacité à prendre des risques calculés constituent autant de problèmes qui freinent également le développement de leurs affaires. Le tableau 19 récapitule les difficultés majeures auxquelles sont confrontées les femmes entrepreneurs camerounaises.

---

<sup>51</sup> Rapport BAD/BIT (2009).



**Tableau 19 : Récapitulation des obstacles majeurs dans l'environnement  
entrepreneurial des femmes au Cameroun**

Dimensions	Variables	Exemples d'indicateurs
Institutionnelle	Développement et coordination de politiques	Aucun forum formel incitant le partage des «meilleures pratiques». Aucun mécanisme formel pour discuter des besoins et préoccupations des femmes comme chefs d'entreprise
	Cadre réglementaire et juridique	Non approbation du Code de la famille Inaccessibilité au Code des investissements Régime foncier discriminatoire Lourdeur du système d'administration des impôts non incitative
	Procédures et formalités administratives	Multiplicité des formalités de conformation et les conflits permanents avec l'administration fiscale Manque d'information et de compréhension du système d'enregistrement (la non vulgarisation et la non application des lois et règlements existants, mauvaise interprétation des textes et non-respect des procédures)
Socioculturelle	Préjugés sociaux	Attitude négative vis-à-vis du statut de femme entrepreneur
	Coutumes et traditions	Prédominance de certains droits coutumiers
Economique	Accès aux ressources	Insuffisance des fonds propres Difficulté d'accès au crédit institutionnel Absence d'organismes de financement appropriés Manque d'éducation et de formation en entrepreneuriat Insuffisance ou manque de moyens de production adéquats Difficulté d'accès à l'information utile (rétention de l'information) Méconnaissance de l'appui conseil (ignorance de son importance et coût élevé) et des circuits de financements Manque de qualification du personnel Manque de réseau structuré et fonctionnel
	Accès aux marchés	Manque d'informations concernant le marché et les opportunités de marché Mauvaise organisation et insuffisance des structures d'encadrement (manque d'infrastructures de communication) Pressions fiscales, policières et douanières (mauvaise application des textes, ignorance de la législation fiscale) Problèmes d'acquisition de matières premières (coût élevé de la douane) Problème d'identification des fournisseurs, mauvaise qualité des produits proposés par les fournisseurs) Manque de mesures d'incitation gouvernementales pour la participation aux foires commerciales et coût élevé des services Manque de soutien dans l'effort de développement.
Individuel	Attitudes	Perception négative de soi Manque de détermination Peur du risque Allergie aux TIC (manque de curiosité, refus de l'innovation)
	Capacités	Manque de qualification (formation de base insuffisante, manque de documentation et d'information, insuffisance des structures spécialisées) Incapacité à rechercher des partenaires technique et financier

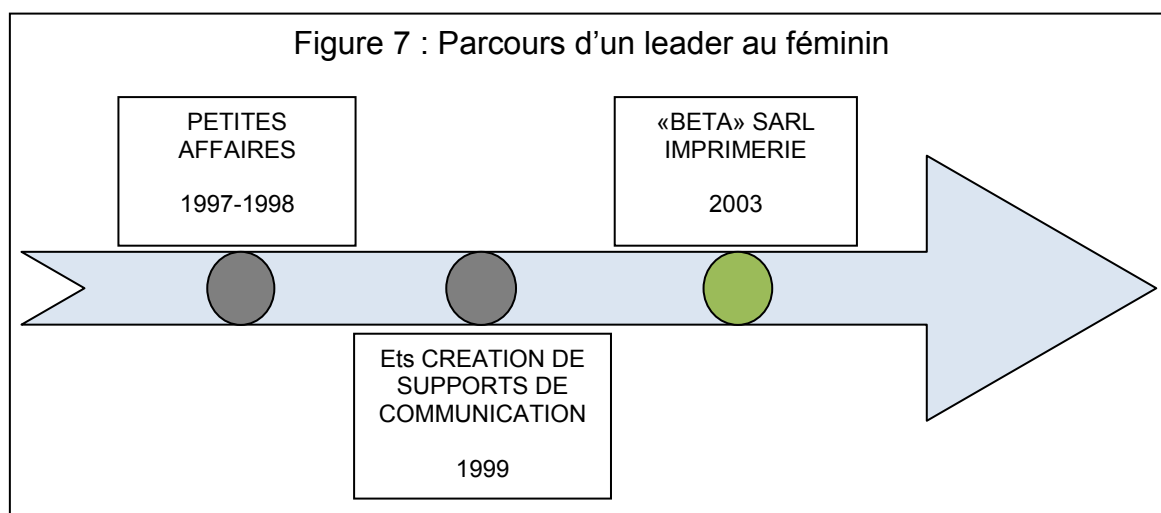
Toutes ces difficultés nous amènent vers une compréhension aisée du choix du secteur informel par les femmes en affaires au Cameroun, caractérisé par des petits métiers, du commerce en détail et de très petites unités de production. Parallèlement, ce secteur n'exige pas des moyens complexes pour s'y installer et favorise le recours au financement informel ou aux fonds propres, généralement limités. Une raison du recours au secteur formel s'articule autour de l'incapacité à réunir les conditions requises pour l'octroi d'un crédit. En même temps, les femmes entrepreneurs du secteur informel devraient prendre conscience que ce choix, visiblement sans contraintes, les détournent d'une légitimité certaine qu'offre le secteur formel et donc des contrats plus intéressants, tel que nous confirme le témoignage du cas «*Alpha*» :

« Mon statut d'EPP ne me conférait pas une bonne notoriété (légitimité ou confiance) et certains gros contrats m'échappaient. D'où la transformation, en 2008, de mon EPP en SARL, spécialisée dans l'hygiène et l'assainissement»<sup>52</sup>.

Malgré un environnement hostile aux affaires, peut-on imaginer que certaines entreprises créées et dirigées par les femmes entrepreneurs camerounaises aient pu atteindre différents degrés de développement, en passant par des trajectoires plus ou moins similaires ? Ces entreprises représentent des modèles qui aideraient à influencer de façon positive les attitudes et les positions vis-à-vis des activités entrepreneuriales des femmes si une attention particulière leur est accordée pour comprendre comment ces femmes ont pu conduire leurs entreprises à ce stade de développement. L'exemple visualisé dans la figure 7 donne un aperçu de quelques degrés de développement.

---

<sup>52</sup> Etablissement Personne Physique et Société à Responsabilité Limitée.



La couleur grise représente les activités de subsistance, et le vert, l'impulsion d'une organisation justifiée par la création d'une entreprise sociétale. La figure en elle-même montre de manière évidente le passage entre ces deux étapes clés du parcours illustrées par ces deux couleurs. Un deuxième questionnement, similaire au premier, nous interpelle : comment cette transition a-t-elle été possible dans un environnement aussi hostile aux affaires, à la lumière des nombreux obstacles évoqués précédemment ?

Il est certes possible d'apporter une première esquisse de réponse à ce questionnement. En effet, au niveau national, plusieurs dispositifs d'actions développés dans le paragraphe suivant ont été mis en place pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin et peuvent *a priori* expliquer le passage entre les deux stades initialement représentés sur la figure 7.

### **2.2.3. Dispositifs d'actions orientées vers la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun**

D'après le rapport de l'Atelier national tenu du 8 au 13 septembre 2003 et organisé par le Ministère de la Condition Féminine<sup>53</sup> avec l'appui de la Coopération Canadienne - ACDI au sujet de la réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat féminin et la lutte contre la pauvreté, la conception d'une stratégie

<sup>53</sup> Aujourd'hui, Ministère de la Promotion de la femme et de la famille (Minproff).

camerounaise pour le développement des entreprises créées et dirigées par les femmes est basée sur un certain nombre d'axes d'intervention, à savoir : appuyer la création d'entreprise, garantir l'accès à la formation, à l'information et au conseil, faciliter l'accès aux ressources (crédits, financements, matériel et moyens de production) et aux marchés, créer un environnement de qualité (favorable), s'organiser collectivement, en créant des réseaux et des partenariats.

Au regard de ces axes d'intervention, deux niveaux d'analyse des dispositifs sont développés : macro et micro.

#### **2.2.3.1. Au niveau macro**

Plusieurs études ministérielles démontrent que les femmes entrepreneurs camerounaises jouent un rôle capital dans le développement des activités économiques et, de ce fait, constituent un soubassement dynamique du développement des PME. Compte tenu de ce fait, le Ministère de la PME, de l'Economie sociale et de l'Artisanat, a été créé récemment, dans le cadre du système d'aide à la création d'entreprise. Dans son plan d'actions figure l'élaboration d'une politique pour les PME camerounaises, avec comme points essentiels, l'entrepreneuriat féminin et les jeunes. Ce ministère travaille en étroite collaboration avec celui de l'Industrie et du Commerce afin de créer une politique de l'entrepreneuriat. Concrètement, cette politique vise à renforcer les capacités techniques des planificateurs et des parlementaires en matière d'identification, d'analyse des disparités de genre et de suivi des indicateurs différenciés par sexe, pour contrôler l'impact des investissements. Une première étape a été franchie avec un programme de sensibilisation au genre organisé par la Société Nationale des Investissements (SNI) pour les dirigeants des secteurs public et privé. De plus, un service de l'entrepreneuriat féminin a été créé au Minproff afin de mieux identifier et éliminer les créneaux et obstacles freinant le développement des entreprises créées et dirigées par les femmes. Ce service veille également à la contribution plus active des femmes entrepreneurs à la croissance économique du pays par le biais d'entreprises florissantes.

Dans la même lignée, le Gouvernement camerounais a récemment adopté une politique nationale de la micro finance dans le but d'institutionnaliser, d'organiser et de renforcer les activités de ce mode de financement. Plusieurs coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) sont ainsi créées, alors même que, jusqu'ici, les femmes entrepreneurs avaient recours au programme de groupes et aux tontines (lire encadré 2).

Encadré 2 : le système des tontines

Dans sa forme la plus simple, la tontine consiste en des cotisations régulières et le total des cotisations est remis à chaque participant à tour de rôle. Sur le plan socioculturel, la tontine entretient des liens de solidarité entre les individus.

Sur le plan économique, elle contribue à la mobilisation de l'épargne. Sa valeur financière repose sur le pacte social qui la fonde : soit la confiance entre partenaires. Dans la tontine, la notion de crédit est entrelacée à celle de l'épargne. La pratique des tontines ne semble pas offrir aux femmes des possibilités réelles pour le développement des activités génératrices de revenus, de grande ampleur et à long terme. Les taux d'intérêt sont élevés (de 5 à 10 % par mois), les délais de remboursement sont très courts et les montants des crédits sont réduits, étant donné les faibles cotisations de la plupart des femmes. De plus, il semble que la pratique des femmes impliquées dans les tontines est d'investir davantage dans les biens de consommation, plutôt que dans la production. A ce titre, l'avantage de la tontine, pour beaucoup de femmes, est de répondre aux besoins de première nécessité. Les difficultés énoncées plus haut se présentent lorsque les besoins concernent davantage des projets de plus grande envergure, notamment ceux liés à l'entreprise. Beaucoup d'études ont démontré que dans le soutien aux activités de la femme rurale, notamment lorsqu'il s'agit à la fois de lui donner les moyens de développer des activités génératrices de revenus et de lui permettre d'acquérir des méthodes de travail, la micro finance apparaît comme le service financier le plus indiqué.

La micro finance sous sa forme traditionnelle date de plus d'un siècle au Cameroun. Elle a démarré de façon formelle en 1963 avec la création de la première coopérative d'épargne et de crédit (*credit union* ou caisse populaire). Aujourd'hui, regroupées au sein de la *Cameroon Cooperative Credit Union League* (CAMCCUL), les COOPEC constituent l'une des meilleures alternatives de financement formel pour les micro entreprises détenues par des femmes et situées en zones urbaine et rurale. Finalement, il s'avère que la micro finance, à l'instar de la Coopérative d'Epargne et de Crédit pour la Promotrice (CECPROM) et de la mutuelle communautaire de croissance (MC<sup>2</sup>)<sup>54</sup>, a longtemps offert (et offre encore) des opportunités d'action et de réalisation en faveur des femmes (lire encadré 3). Elle permet, entre autres, d'après le rapport BAD/BIT (2009) : d'accroître leurs revenus et faciliter leur indépendance financière, de stabiliser et professionnaliser

<sup>54</sup> Le réseau MC<sup>2</sup> s'étend sur la quasi-totalité des 10 régions, mais est concentré surtout dans la province de l'Ouest avec plus de 60 % des MC<sup>2</sup> du réseau en zone rurale.

leur activité entrepreneuriale, d'améliorer leur statut au sein de la famille, de renforcer l'estime qu'elles ont d'elles-mêmes et d'augmenter leur autonomie et leur liberté réelle.

#### Encadré 3 : les CECPROM

Les CEC-PROM, créées en 1997, sont une initiative du gouvernement camerounais en partenariat avec la coopération canadienne. Elles sont agréées auprès de la COBAC comme EMF de première catégorie. Deux de ces CEC-PROM se retrouvent en milieu urbain, i.e. à Yaoundé et Douala, et la troisième en milieu rural à SA'A. Elles sont affiliées au réseau CAMCCUL.

Il s'agit d'un réseau d'institutions de micro finance de type coopératif pouvant offrir, dans un souci de viabilité à long terme, des services de qualité en facilitant le financement de micro et petites entreprises de femmes. Leurs services ciblent les femmes camerounaises de toutes les couches sociales ou organisations de femmes étrangères basées au Cameroun. La Coopération canadienne a contribué à l'apport du fonds de crédit et fournit de l'assistance technique auprès du personnel et des élues du Conseil d'Administration et du Comité de Surveillance pour faciliter le développement organisationnel. Le Développement International Desjardins, pour sa part, avait pour mission le renforcement institutionnel de CAMCCUL et ses Affiliés, l'amélioration de l'accès à la micro finance, notamment au micro crédit productif au Cameroun ainsi que la révision de l'instrumentation des politiques.

Aujourd'hui, ce réseau de trois CECPROM pilotes compte une adhésion de plus de 10 000 membres (individus 90 % et associations 10 %).

A côté des établissements de micro finance (EMF), d'autres institutions nationales (le Fonds National de l'Emploi) et associations professionnelles (Association pour le Soutien et l'Appui des Femmes Entrepreneurs) offrent aussi des services en faveur des micros entreprises (lire encadré 4).

#### Encadré 4 : ASAFE

L'Association pour le soutien aux femmes entrepreneurs (ASAFE) est une ONG à but non-lucratif dont le premier objectif est la promotion et le développement de l'entrepreneuriat parmi les femmes Camerounaises.

Son centre d'intérêt se situe dans les initiatives d'entreprises et la production à petite échelle sous la direction de femmes, ainsi que dans les jeunes, hommes et femmes. L'ASAFE travaille sur le plan individuel ou avec des groupes ou des institutions, dans le but d'assurer la durabilité environnementale et financière de leurs projets et initiatives. Avant tout, l'ASAFE s'occupe de répondre aux besoins des femmes les plus vulnérables dans les secteurs urbains et ruraux ; mais elle vise également à affranchir les jeunes cherchant du travail, avec ou sans niveau d'enseignement secondaire ou supérieur. Elle a pour cible les jeunes dans le secteur informel, et ceux qui ont été licenciés d'entreprises souffrant de la crise économique. ASAFE cherche à stimuler le potentiel humain à créer de la richesse dans sa lutte constante contre la pauvreté et la misère. La plupart des membres de l'ASAFE sont des femmes entrepreneurs dirigeant des sociétés qui comptent au moins dix employés et qui concentrent leurs activités dans les produits agricoles, les textiles, l'art, et le commerce. Etant donné que ces activités se déroulent au-delà du Cameroun, un grand nombre d'entre elles entreprennent des voyages au niveau international à la recherche de produits et d'équipement. Certaines ont des activités commerciales au Tchad, Gabon, Nigeria, et dans la République Centrafricaine.

L'ASAFE entretient une corrélation dynamique entre les besoins toujours actuels de ses 5000 membres et le déroulement de ses activités. Les membres de l'ASAFE sont originaires des dix provinces du Cameroun et, au-delà, d'autres pays tels que le Tchad, le Bénin, le Gabon, le Congo Brazzaville, la Côte d'Ivoire et la Zambie.

Cependant, bien qu'étant perçue comme un élément de programme gouvernemental adéquat pour la réduction de la pauvreté<sup>55</sup>, la micro finance ne semble pas constituer un outil de développement économique, compte tenu d'un ensemble de caractéristiques des micros entreprises féminines telles que : la petite taille, une main d'œuvre familiale, un niveau d'investissement faible, bref un potentiel de croissance quasi inexistant. Il a également été établi que les propriétaires dirigeantes de ces micros entreprises sont peu éduquées et souvent manquent de confiance en elles, autant de facteurs qui ont un impact négatif sur le potentiel de croissance. Finalement, ce dispositif contribue à répondre partiellement à l'un des obstacles à l'entrepreneuriat : l'accès au financement, traditionnellement évoqué dans la littérature, surtout lorsqu'il est question de projets de création plus ambitieux et complexes. Par exemple, les participantes à l'étude de 2003 précédemment référencée ont soutenu avoir obtenu un appui financier des établissements de micro finance au démarrage, mais sont parvenues assez rapidement à des besoins excédant les limites de crédit de ces institutions

---

<sup>55</sup> Rapport BIT/BAD, 2009.

financières. Donc, face à des objectifs très ambitieux, il s'avère nécessaire de mobiliser d'autres ressources qui aideront à conduire les affaires à un stade de développement considérable. A cet effet, dix banques commerciales opèrent désormais sur le marché camerounais et sont régies par le cadre réglementaire régional de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC). Au-delà de l'octroi des crédits, ces banques offrent en plus des séances d'information à leurs préposés au crédit. D'autres dispositifs macro ont récemment été mis en place, témoignant du souci des autorités camerounaises d'améliorer l'environnement des affaires en faveur des PME, du moins dans des secteurs bien orientés. Il s'agit, par exemple, de la mise en œuvre du Programme d'Appui à la création et du développement des PME de transformation et de conservation des produits locaux de consommation de masse (PACD/PME), élaboré par le MINPMEESA<sup>56</sup>. Par ce programme, l'Etat camerounais vise ainsi la promotion et le développement de ces entités, à travers des appuis multiformes, directs et indirects. Ainsi, le PACD/PME a pour missions de faciliter l'accès aux technologies, aux financements et autres services tels que les études de faisabilité, la constitution, la formation, l'élaboration des plans techniques de construction, le suivi technique et administratif, etc. Deux banques publiques ont été créées en juin 2011 pour favoriser l'accès aux financements des PME et les activités agropastorales : la *Cameroon Rural Financial Corporation* (CARFIC) et la Banque Camerounaise des PME (BC-PME SA) dont le démarrage effectif des activités est encore attendu.

Dans le registre de l'éducation et la formation en entrepreneuriat, plusieurs mesures ont été prises. En effet, l'entrepreneuriat en tant que matière n'est pas encore proposé dans les programmes officiels, mais la plupart des écoles techniques et professionnelles offrent des cours liés à l'entrepreneuriat, du niveau secondaire au niveau universitaire. Par exemple, l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) et l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET) de l'Université de Douala ont introduit respectivement en 2002 et 2009 un programme en entrepreneuriat au niveau master. L'acquisition des connaissances par expérience est accrue grâce à des clubs d'étudiants en entrepreneuriat dans les AGRO-PME<sup>57</sup>. L'Université Catholique de Yaoundé offre un programme de master

---

<sup>56</sup> Cameroun – Perspectives en Afrique, 2012.

<sup>57</sup> AGRO-PME est une agence privée de développement et travaille en partenariat avec cinq universités dans lesquelles elle a mis en place des tests pour identifier les étudiants plus âgés qui



en management qui comprend des cours portant sur la gestion en général ; il n'y a pas de cours dédié spécifiquement à l'entrepreneuriat. Le taux d'inscriptions des femmes dans ce programme représente environ 40 %. A une époque, cette université apportait son soutien aux étudiants intéressés par les petites affaires, mais à cause des contraintes budgétaires, l'initiative a été abandonnée.

La procédure d'évaluation de la BAD/BIT a aussi identifié plusieurs fournisseurs de services de formation en gestion qui ont mis sur pied des programmes de formation pour les entrepreneurs, notamment féminins, à l'instar du FNE. Cet organisme a été créé en 1990 avec l'assistance de la Banque mondiale et de la BAD. Sa fonction consiste à organiser, financer et contrôler les programmes de développement des compétences et de création d'emplois en utilisant «la formation sur le tas», la formation formelle et le soutien financier pour celles qui veulent se lancer en tant qu'indépendantes ou qui veulent créer une micro entreprise. Le montant maximum est de 5 millions de FCFA pour les premières et 20 millions pour les secondes. La formation est donnée par l'un des 140 instituts de formation répertoriés par le FNE. Bien que l'impact réel d'un appui financier au développement des compétences et à la création d'une activité indépendante ne soit pas connu immédiatement, il est estimé que trois participantes à la formation sur quatre vont créer leur propre affaire<sup>58</sup>.

#### **2.2.3.2. Au niveau micro**

Les activités de promotion liées au rôle et à la contribution des femmes entrepreneurs camerounaises dans l'économie se sont multipliées au niveau des conférences. Le Groupement des Femmes d'Affaires du Cameroun (voir encadré 5), par exemple, organise une conférence annuelle, conjointement avec leur Conseil d'administration, pour éveiller la conscience des gens quant au statut des

---

ont un potentiel en entrepreneuriat. Ces étudiants sont invités à préparer et soumettre une proposition d'entreprise pour examen. Ceux qui présentent les 15 meilleures propositions reçoivent une formation sur le démarrage d'une entreprise, la transformation des idées en projets d'entreprise et la préparation d'un plan d'affaires. A la fin du semestre 2006, cinq clubs d'étudiants en entrepreneuriat ont été créés, formant ainsi un réseau de jeunes entrepreneurs. Ces clubs aident individuellement leurs membres à améliorer leurs compétences en affaires, à rechercher des moyens pour trouver des fonds et à identifier des tuteurs expérimentés. Les clubs organisent également des visites en entreprises.

<sup>58</sup> Rapport BIT/BAD, 2009.

femmes en tant que chefs d'entreprises. Le GFAC a également introduit les problèmes de parité dans le financement, l'accès à la technologie et à l'informatique à court terme dans sa plateforme de sensibilisation aux problèmes affectant les femmes entrepreneurs. Dans la même veine, le Centre du Commerce International a publié un rapport sous forme de communiqué de presse en mars 2004 comprenant des études de cas de femmes entrepreneurs de plusieurs pays y compris le Cameroun. Ce communiqué de presse illustre ce que certaines femmes ont accompli pour dynamiser l'économie à l'exportation de leur pays dans tous les coins du monde<sup>59</sup>.

Encadré 5 : Le Groupement des femmes d'affaires du Cameroun (GFAC)

Le GFAC est l'organisation principale pour les femmes entrepreneurs au Cameroun. Le GFAC a été créé en 1985 par un groupe de femmes chefs d'entreprise dans le but de promouvoir les relations d'affaires et de partager des expériences professionnelles. Le siège de l'organisation est à Douala et elle a des délégations dans les dix provinces du Cameroun. Leur mandat consiste à mettre à disposition un local où les membres peuvent se rencontrer pour partager des expériences, élargir leurs réseaux et échanger des informations dans le domaine du business.

Le GFAC compte 500 membres individuels qui sont activement impliqués dans les activités entrepreneuriales de l'économie camerounaise. Ces membres individuels (des délégations régionales) gèrent un total de 300 petites associations locales, chacune ayant jusqu'à 20 adhérents. Le GFAC estime qu'il touche environ 4 000 femmes entrepreneurs.

L'association est un membre fondateur du Réseau des femmes entrepreneurs pour le soutien à l'entrepreneuriat féminin, elle est membre du Forum francophone des affaires (FFA), membre de la Table ronde des entrepreneurs africains, et également membre de la Chambre de commerce du Cameroun. En tant que membre des Femmes chefs d'entreprises mondiales (FCEM), elle permet à ses adhérentes d'être connectées à un réseau de plus de 2 millions de femmes entrepreneurs originaires de 70 pays du monde entier.

Les médias se sont résolument aussi engagés à promouvoir les femmes entrepreneurs et leurs activités afin d'éveiller la perception du public par rapport aux besoins, intérêts et priorités des femmes entrepreneurs, et modifier les stéréotypes socioculturels auxquels ces femmes sont confrontées. Il semble donc urgent qu'un effort considérable soit fourni pour les rendre plus visibles et en faire des sources d'inspiration et de motivation pour d'autres.

<sup>59</sup> Lire ce communiqué dans le Rapport BAD/BIT (2009 : 27)

Finalement, le Cameroun résiste bien alors même que les perspectives de croissance mondiales ont été revues à la baisse. Mais sa croissance est inférieure à la moyenne des pays de l'Afrique Subsaharienne, dont il fait partie (FMI, 2012). La même source souligne un certain nombre de perspectives favorables au Cameroun. Il s'agit, entre autres, d'une reprise de la croissance estimée à 4,7 % en 2012 ; d'une inflation contenue et d'un niveau d'endettement faible. Selon, l'INS (2010), la diversification géographique des partenaires constitue également un de ses atouts, avec comme partenaire privilégié l'Union européenne (38 %), suivie de l'Afrique (20 %), de l'Asie (16 %) et de l'Amérique (6 %). Les partenaires non classés atteignent un taux de 19 %, les autres pays européens 1 %. Aucun partenariat avec l'Océanie n'a été conclu, d'après la même source. Mais la pauvreté perdure et la croissance par tête stagne (FMI, 2012). Elle atteignait déjà en 2007, un taux de 56 % en zone rurale contre 12 % en zone urbaine, la même année et pour une population totale de 40 %. Les défis de politique économique demeurent le maintien de la stabilité macroéconomique et l'accélération de la croissance. Un autre défi concerne l'amélioration de l'environnement des affaires et la gouvernance pour soutenir le secteur privé, moteur de croissance et promouvoir, particulièrement, l'entrepreneuriat féminin dans le secteur des PME.

## Synthèse de la 1ère Partie : vers l'émergence d'une problématique

Les conclusions d'une étude exploratoire menée au Cameroun, en 2008, sur 33 propriétaire/dirigeantes de micros entreprises, ont révélé l'existence d'une difficulté d'accès aux crédits bancaires éprouvée par cinq participantes. Ces dernières reconnaissaient, par ailleurs, avoir déjà bénéficié d'un ou de plusieurs micros crédits. Ce premier constat a suscité la nécessité de revisiter la littérature existante sur la question plus générique de l'accès aux ressources, au chapitre 1. Les écrits recensés, de manière méthodique, ont ainsi été organisés autour du modèle de Lerner et Almor (2002). Le tableau 19 synthétise les contenus de ces écrits en faisant ressortir les différentes natures des ressources analysées.

Tableau 19 : Récapitulation de la nature des ressources indispensables à un projet entrepreneurial

Nature des ressources	Exemples	Quelques auteurs
Financières	Accès au capital de départ et crédit, fonds de roulement, investissements privés, épargne personnelle ; accès aux moyens et matériel de production, etc.	Schwartz (1976) ; Pellegrino & Reece (1982) ; Hisrich et Brush (1984) ; Scott (1986) ; Neider (1987) ; Hisrich et Brush (1987) ; Longstreth, Stafford, Mauldin (1987) ; Riding et Swift (1990) ; Fabowale, Orser et Riding (1995) ; Buttner et Moore (1997) . Greene, Brush, Hart et Saporito (1999) ; Coleman (2000)
Cognitives	Expérience antérieure, éducation, habiletés entrepreneuriales (formation, capacité à rechercher des partenaires, capacité à pénétrer les réseaux financiers informels), perception de soi	Hisrich et Brush (1984) ; Scott (1986) ; Birley, Moss et Saunders (1987) ; Neider (1987) ; Aldrich (1989) ; Shabbir et Di Gregorio (1996)
Organisationnelle et humaine	Planification, style de gestion, main d'œuvre qualifiée, etc.	Chaganti (1986); Kalleberg et Leicht (1991) ; Olson et Currie (1992) ; Fischer, Reuber et Dyke (1993) ; Rosa, Hamilton et Carter (1994); Buttner et Moore (1997) ; Lerner, Brush et Hisrich (1997) ; Carter, Williams et Reynolds (1997) ; Anna, Chandler et al (2000) ; Boden et Nucci (2000) ; Du Rietz et Henrekson (2000) ; Buttner (2001)
Environnementale et relationnelle	Perception de la stabilité, importance des réseaux d'affaires, etc.	Aldrich, Reece et Dubini (1989) ; Cromie et Birley (1992)
Socioculturelles	Importance de la famille, reconnaissance sociale (préjugés)	Nelson (1987) ; Caputo et Dolinsky (1998) ;
Immatérielles	Réputation, assistance, information, motivations, etc.	Nelson (1987) ; Hughes (2006)

Toutes ces ressources (dont la catégorisation n'est pas exhaustive ici) interagissent entre elles et revêtent à un moment ou à un autre deux aspects (utilitaire et instrumental) en fonction des besoins du créateur. Par exemple, face à un environnement incertain, les femmes entrepreneurs tendent à adopter une attitude proactive (Lerner et Almor, 2002). De même, la littérature recense un certain nombre de ressources tangibles et intangibles que procurent les réseaux d'affaires. Certains écrits ont même établi une corrélation entre la réussite d'un entrepreneur et l'utilisation des réseaux (Dubini et al. 1989, Cromie et Birley, 1992).

D'autres remarques peuvent être formulées à la lecture du tableau ci-dessus. Premièrement, toute la littérature qui y figure s'est focalisée sur la phase de création. Très peu évoque la phase de croissance, « gap » à combler et qui justifie le choix de l'objet de notre recherche, à savoir, le développement d'entreprise.

Deuxièmement, lorsqu'il s'agit d'analyser *in fine* les difficultés spécifiques à l'entrepreneuriat féminin, la littérature évoque traditionnellement deux problèmes : l'accès au financement considéré comme « le nerf de la guerre » et la conciliation vie familiale/vie professionnelle. D'ailleurs, le nombre impressionnant de publications dédié aux ressources financières et répertorié dans le tableau 20 (page précédente) confirme cette analyse. De plus, en nous servant du même tableau, nous avons essayé d'identifier uniquement les nationalités des auteurs ayant développé l'aspect financier des ressources. Il ressort du résultat de cet exercice que dix contributions sur douze nous viennent des Etats-Unis. Ainsi, le constat de l'engouement scientifique des américains pour la production des connaissances sur l'entrepreneuriat féminin au regard de son ampleur sans cesse croissante, depuis les années 80, est établi.

En revanche, en France (le pays dans lequel est soutenue cette thèse), le fait que les femmes entrepreneurs contribuent de plus en plus à la création des richesses et des emplois ne semble pas avoir davantage suscité la curiosité des chercheurs comme, par exemple, aux Etats-Unis à partir des années 80 (Brush, 1990). Récemment, quelques communications sur l'entrepreneuriat féminin en France ont été présentées lors du 13<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat

et PME (Lebegue, 2013 ; Paradas et al, 2013). De plus, quelques écrits académiques (Chasserio et al, 2014 ; Orhan, 2001 ; Duchéneau et Orhan, 2000) et trois thèses soutenues de 2006 à 2010 constituent, à nos yeux, un constat indubitablement utile, mais trop pauvre par rapport aux enjeux de l'entrepreneuriat féminin. Cette situation paradoxale est également relevée en Afrique et, particulièrement, au Cameroun<sup>60</sup>, contexte de notre étude dont le choix est justifié à l'introduction du chapitre 2. Dans ce même chapitre, nous analysons les spécificités de l'entrepreneuriat féminin afin d'éclairer davantage sur le choix du développement d'entreprise, comme objet d'étude, et aboutir à la formulation d'une question de recherche.

En effet, sur le plan national, le nombre de femmes évoluant dans le secteur informel avoisine 56 %<sup>61</sup>. Certaines femmes y sont en affaires depuis 10, 15, voire 20 ans, dans des structures toujours petites. Plusieurs raisons semblent justifier cette situation. Par exemple, les femmes feraient preuve d'un manque de volonté de développer leurs micros entreprises à cause de la peur du risque qui semble les caractériser (BIT/BAD, 2009), ou alors, c'est l'environnement des affaires qui ne les aide pas (Onana, 2006), entre autres. En effet, la troisième remarque que nous pouvons formuler à ce niveau concerne l'environnement des affaires au Cameroun. Cet environnement est globalement décrit comme défavorable au secteur privé (AFD, 2012 ; FMI, 2012) et, particulièrement, à l'éclosion du potentiel entrepreneurial des femmes dans le secteur des PME (Rapport BIT/BAD, 2009). Ce rapport souligne effectivement des embûches multidimensionnelles auxquelles sont confrontées les femmes entrepreneurs désirant se développer.

De plus, malgré cette présence assez impressionnante de femmes créatrices d'entreprises dans la sphère économique nationale, la littérature sur l'entrepreneuriat féminin y est encore au stade embryonnaire, comme en France. Très récemment, seuls quelques écrits sur l'entrepreneuriat féminin au Cameroun se sont focalisés sur le secteur informel et particulièrement sur la débrouillardise et les micro-entreprises où les femmes excellent (Onana, 2006 ; Tchouassi, 2001,

---

<sup>60</sup> D'après le rapport BIT/BAD, 2009.

<sup>61</sup> Ce taux est obtenu en calculant la moyenne des estimations du rapport BIT/BAD qui situent le taux des femmes entrepreneurs du secteur informel entre 37 et 75 %.

2003). Si, jusqu'ici, une grande attention a été accordée à la multiplication en nombre de ces entités<sup>62</sup>, très peu d'attention a été portée en revanche pour transformer les micro-entreprises à potentiel de croissance en PME dynamiques en expansion. Or, en 2004, la BAD relevait déjà l'existence effective d'un réel potentiel des femmes africaines dans les PME tournées vers la croissance, ainsi que de sérieux obstacles freinant la réalisation de leurs objectifs de croissance comme le faible accès aux mécanismes financiers officiels, la mobilité et l'accès aux informations et aux réseaux limités, etc. Hormis les efforts déployés par la BAD et quelques initiatives privées des institutions gouvernementales et des associations, il y a très peu de données sur les expériences de développement vécues par les femmes entrepreneurs, ni sur les obstacles rencontrés par les femmes désirant développer leurs entreprises et les stratégies pour les surmonter. Cette quatrième remarque implique plusieurs questionnements qui méritent d'être analysés en profondeur, surtout que le nombre de PME détenues par les femmes au Cameroun est déjà estimé à 38 % sur un total de 7 100 entrepreneurs (BAD/BIT, 2009). La préoccupation soulevée par la présence de quelques femmes dans la sphère des PME est celle de savoir comment ces femmes ont réussi à conduire leurs micro entreprises vers des PME florissantes, compte tenu des restrictions que leur impose l'environnement des affaires. Parallèlement, ce taux en apparence non négligeable, pourrait être accru si une réflexion était engagée dans l'optique d'éclairer sur les stratégies de développement des micro entreprises.

La question centrale à laquelle cette recherche tente d'apporter une réponse est donc la suivante :

### **Pourquoi et comment les femmes entrepreneurs camerounaises passent-elles d'une micro entreprise à une véritable dynamique entrepreneuriale ?**

En l'absence de données théoriques sur l'objet en étude, la réponse à cette question renvoie à la nécessité d'explorer quelques modèles de réussite, c'est-à-dire, au besoin de montrer des cas de femmes entrepreneurs camerounaises étant passé d'un petit « business » dans le secteur informel à un « business » plus

---

<sup>62</sup> La prolifération des micro entreprises détenues par les femmes est justifiée par la formalisation de la micro finance dont le dispositif contribue à répondre à la difficulté d'accès au financement, surtout lorsque les projets de création sont moins ambitieux.

ambitieux dans le secteur formel. L'enjeu de cet exercice pourrait consister, par exemple, à susciter des comportements mimétiques chez les femmes propriétaires/dirigeantes de micros entreprises. Le mimétisme étant considéré par Gomez (2006) comme l'un des éléments caractéristiques d'une convention, il s'agira alors, pour répondre au « pourquoi », de montrer, par exemple, que des conventions (ou des règles qui régissent le fonctionnement de l'organisation) existent, sont en compétition avec d'autres conventions et évoluent au fil du temps (Gomez, 2000).

De plus, le développement qui précède la formulation de la question de recherche peut être résumé en ces termes : alors que, d'un côté, nous avons les femmes entrepreneurs dans le secteur informel (A) et, de l'autre, une convention « légitimée » (Orléan, 1999) ou institutionnelle peu favorable à l'ambition des femmes entrepreneurs camerounaises dans le secteur formel (B), comment passer de B à A ? Le « comment » de la question de recherche est ainsi justifié et la réponse à ce volet nous amène à adopter une approche par les facteurs de réussite pour montrer les moyens, méthodes et actions mises en œuvre pour favoriser le passage d'un petit *business* à un *business* plus ambitieux.

L'objectif général de la recherche comporte donc deux volets. Il s'agit, dans un premier temps, d'identifier les facteurs qui soutiennent l'impulsion organisationnelle des femmes entrepreneurs camerounaises, voire le développement de leurs entreprises ; dans un second temps, d'expliquer l'existence des conventions et leur dynamique (Gomez, 2000).

Notre question de recherche s'inscrit ainsi dans une problématique qualitative de type exploratoire puisqu'elle porte sur un sujet récurrent qu'est l'accès aux ressources, dans notre cadre, et dont la pertinence ne semble pas faire problème (Gagnon, 2005)<sup>63</sup>. Une autre raison du choix de cet objet vient du fait que, ce sujet a été très peu exploré jusqu'ici en phase de développement. En effet, il est admis que la question d'accès aux ressources, malgré son caractère générique, se posent

---

<sup>63</sup> Cette pertinence est relevée par le nombre d'écrits ayant développés cette problématique : 103 écrits recensés pour notre étude.



encore avec acuité lorsqu'il s'agit de la femme entrepreneur, au moment de la création de son entreprise (Onana, 2006 ; Tchouassi, 2001, 2003 ; Sarr, 1998 ; Rajemison, 1993). Or, il semble qu'elle soit à nouveau confrontée à cette difficulté lorsque ses projets deviennent plus ambitieux nécessitant la captation et l'agencement d'autres ressources. Ce « vide théorique » (Gavard-Perret et *al.*, 2008), entre autres, a été relevé lors d'une première immersion terrain en 2008. Cette démarche nous a ainsi autorisés à procéder au changement de niveau d'abstraction qui s'avère fort utile à la communauté académique en raison de son originalité.

Par ailleurs, l'atteinte de notre objectif général de recherche, initialement énoncé, relève d'une analyse compréhensive de la dynamique entrepreneuriale des femmes qui consiste à décrire et à saisir, de la manière la plus objective possible les spécificités de la situation étudiée (Van Maanen, 1983). Dans ce cas, une stratégie de recherche idiographique (qui autorise l'étude de cas) est à privilégier dans la mesure où cette stratégie cherche justement à comprendre un phénomène dans son contexte (Yin, 1994). De plus, cette activité méthodologique a nécessité des « allers retours » successifs entre le travail empirique initial et les construits théoriques admis dans la littérature pour appréhender les situations empiriques étudiées et en construire des connaissances en relation avec des savoirs déjà admis (Avenier, 2008 ; Gavard-Perret et *al.*, 2008). Nous avons ainsi constitué une boucle récursive entre le travail empirique et les théories, reflétant la logique d'un raisonnement abductif, proche de l'induction, si l'on considère juste la phase empirique qui va suivre et la génération de la théorie qui va en découler (David et *al.*, 2012).

Finalement, identifier les modèles et les rendre accessibles renvoie à expliquer ce que c'est de montrer des cas dans une activité scientifique qu'est la thèse. C'est l'objet de la Partie 2.

## **2<sup>ème</sup> PARTIE : DES ETUDES DE CAS**

### **D'ENTREPRISES INSCRITES DANS UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE**

Les méthodes qualitatives opèrent à l'aide de données éclectiques et rendent accessible une vision holistique qui facilite le recours à des descriptions détaillées des situations et des événements (Eisenhardt, 1989). De plus, les méthodes qualitatives autorisent l'étude des processus sur la durée et la compréhension des perceptions émises par les acteurs. Dans notre recherche, il s'agit bien d'un processus : le passage d'un stade de micro entreprise à celui de dynamique entrepreneuriale, c'est-à-dire à celui de l'impulsion d'une organisation devenue visible, voire de son développement. Par son choix, le chercheur qualitatif souscrit à la perspective interprétativiste qui l'amène à essayer de comprendre comment agissent les gens en tenant compte de l'influence du milieu où ils se trouvent sur leurs modes de comportements (Gagnon, 2005 ; Gasse, 2002 ; Kamdem, 2002). Au-delà de toutes ces considérations, l'absence d'études empiriques sur le phénomène entrepreneurial étudié dans cette recherche justifie le choix du recours à la méthode des cas dont les conclusions pourraient servir de points de départ à de futures recherches. Dans cette partie, nous justifions, d'abord, l'emploi de la méthode et présentons les cas à étudier, au chapitre 3. Ensuite, nous montrons comment le protocole d'accès au terrain a été déployé au chapitre 4.

Tableau 20 : Plan de la 2<sup>ème</sup> Partie

Chapitre 3	Pertinence de la mobilisation de l'étude de cas
Chapitre 4	Déploiement du protocole de recherche
Synthèse de la 2 <sup>ème</sup> Partie : La visualisation du protocole de recherche	

## CHAPITRE 3 : PERTINENCE DE LA MOBILISATION DE L'ETUDE DE CAS

D'après certains auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Hlady Rispal, 2002), la méthode de cas est particulièrement appropriée pour des questions interpellant une expérience intéressante des acteurs et le contexte de cette expérience essentielle à connaître. Dans le cadre de notre travail, la circonscription de la problématique a consisté à identifier le phénomène que l'on veut comprendre (l'accès aux ressources à la phase de développement), son contexte (importance du nombre des femmes entrepreneurs dans l'informel, environnement formel peu favorable aux ambitions des femmes) et l'objet premier du questionnement qu'il suscite (le passage de l'informel au formel). Dans la même mouvance, il est important, dans ce chapitre, de préciser le projet d'étude adopté, de présenter le cheminement méthodologique qui mène à la présentation de l'échantillon et les tests-qualité qui légitiment les connaissances produites par l'étude de cas.

Tableau 21 : Plan du chapitre 3

3.1	Revue méthodologique des écrits recensés : La précision d'un projet d'étude
3.2	Cheminement méthodologique : L'identification des cas à étudier
3.3	Exigence d'une légitimité des connaissances : Les tests-qualité de l'étude de cas

### 3.1. Revue méthodologique des écrits recensés : la précision d'un projet d'étude.

Sur les 103 écrits recensés au chapitre 1, six études (environ 6 %) ont mobilisé, comme stratégie de recherche, la méthode de cas définie par Yin (1994 : 13) comme étant «une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies»<sup>64</sup>. Le tableau 22 synthétise les objectifs et les projets de recherche de ces études.

Tableau 22 : Quelques exemples de projets de recherche par étude de cas

Auteurs	Objectifs de l'étude	Projet	Nombre de cas	Sources
Constantinidis (2010)	Exploration de la problématique des réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneurs sous l'angle du genre.	Tester	25 Femmes entrepreneurs	n.d.
Zimmerman, Monica A. Xiangwen Jiang, Crystal (2009)	Examen des variables individuelles et celles de l'entreprise afin de tester la relation modératrice de la compétence sociale sur le succès entrepreneurial.	Tester	13 femmes entrepreneurs	n.d.
Roomi Azam, Muhammad Acevedo, Beatriz (2008)	Explication de la participation des femmes entrepreneurs dans les réseaux, facteur de croissance et de développement de leurs affaires.	Tester	50 interviews en face à face.	n.d.
Ahl, Jonson Helene Samuelsson, Emilia Florin (2001)	Tester et développer le modèle de l'autonomisation dans la construction des réseaux des femmes entrepreneurs.	Tester et générer une théorie	40 participants	observations, interviews, revues de documents, questionnaires.
Chaganti (1986)	Examen en profondeur du degré d'exactitude des modèles basés sur la stratégie de gestion dans les entreprises féminines	Tester	8 entreprises types	n.d.
Pellegrino, Eric T. Reece Barry (1982)	Etude en profondeur des problèmes opérationnels perçus par les femmes dans les entreprises de détail et de service	Tester	20 femmes entrepreneurs d'un an d'expérience et plus	n.d.

<sup>64</sup>Traduction de la version en anglais: "an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundary between phenomenon and context are not clearly evident".

Le taux de mobilisation de la méthode de cas évoqué précédemment demeure jusqu'ici au stade embryonnaire, surtout pour les questions spécifiques à l'entrepreneuriat féminin et rend ainsi originale la recherche engagée, au-delà de son insertion dans le programme de recherche de l'Equipe Entrepreneuriat de l'IRGO au sein duquel cette thèse est préparée. De plus, et à la lecture de ce tableau, la majorité des projets de recherche s'est focalisée sur le test de théorie pour la valider ou la réfuter. Une seule recherche a combiné le test et la génération de théorie. Mais, force est de reconnaître que tous ces projets argumentent une tentative de construction d'une théorie de l'entrepreneuriat féminin à laquelle s'adjoint le nôtre, sans qu'il s'agisse de test mais plutôt de préciser les théories existantes. Dans la même veine, l'examen de ces projets de recherche corrobore les différentes positions par rapport à la légitimité de la mobilisation de cette stratégie de recherche. Parce que donnant accès à une compréhension profonde des phénomènes, Eisenhardt (1989), estime, par exemple, que la méthode de cas n'est appropriée que lorsqu'il s'agit d'une construction de théorie. Par contre, Glaser et Strauss (1967) soutiennent qu'elle convient également pour la vérification d'une théorie. Finalement, un design de la recherche combinant la génération et la vérification d'une théorie est admis (Ahl et Samuelsson, 2002), la théorie générée étant immédiatement testable par des construits mesurables et des hypothèses à valider. Mais en empruntant cette méthode comme stratégie d'accès au terrain, il ne s'agit pas pour nous de créer ni de valider, mais de comprendre, donc d'interpréter les situations empiriques examinées pour questionner ou mettre à l'épreuve un certain nombre de notions ou concepts théoriques existants. Ainsi, les connaissances élaborées vont alors consister en des précisions ou amendements des notions théoriques examinées. Concrètement, notre préoccupation est de cerner dans quelle mesure le dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises est favorisé par l'accès à certaines ressources. Il s'agit de le démontrer en identifiant les ressources clés impliquées dans l'atteinte de l'objectif de développement de l'entreprise. L'implication de ces ressources s'intéresse donc au « comment » et au « pourquoi » et se prête bien à une étude en profondeur. Il nous paraît utile à présent de détailler les exigences auxquelles obéit une étude de cas.

### **3.2. Cheminement méthodologique : l'identification des cas à étudier**

Les grandes forces de la méthode de cas sont multiples. Par exemple : fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée. Par ailleurs, l'étude de cas comme stratégie de recherche peut servir à préciser une théorie, par l'addition de particularités (finalité de cette recherche engagée telle qu'initialement énoncée) ou à établir les limites d'une généralisation. Par exemple, la loi générale qui veut que les enfants de parents séparés soient mieux sous la garde de leur mère a perdu sa légitimité depuis qu'un simple cas d'un tel enfant maltraité par sa mère a été prouvé (Stake, 1995).

Dans la même veine, la définition de Yin (1994) relevée au début de cette section fait apparaître la contextualisation comme l'une de ses exigences. Cette notion suppose la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique en se limitant à un domaine d'investigation bien spécifique. L'autre exigence renvoie à la multi-angulation des données, au temps de collecte, aux personnes sollicitées, aux théories et méthodes, afin d'établir la véracité des résultats (Hlady Rispal, 2002). Bref, la méthode de cas porte essentiellement sur des phénomènes contemporains non dissociés de leur contexte et mobilise plusieurs sources de données (Yin, 1994).

A côté de ces atouts, l'étude de cas comme méthode de recherche comporte des faiblesses à ne pas négliger. D'abord, elle est coûteuse en temps pour le chercheur et pour les personnes sollicitées. Ensuite, la validité externe de ses résultats pose problème parce que difficilement reproductibles par un autre chercheur. Finalement, cette méthode présente des insuffisances quant à la généralisation des résultats qu'elle permet d'obtenir. En effet, la spécificité et la diversité qu'elle favorise ne font pas bon ménage avec l'universalité. De ce fait, il est évident que le résultat d'une étude de cas est plus souvent une théorie idiosyncrasique, c'est-à-dire qui ne concerne qu'un phénomène ou l'un de ses processus spécifiques (Eisenhardt, 1989). Toutefois, les tenants du courant qualitatif admettent qu'il s'agit plus d'une

généralisation théorique contextualisée que d'une généralisation statistique. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle se fonde sur les notions d'échantillonnage et de saturation théoriques, et repose sur d'autres critères tels que la sélection des cas, le protocole de collecte et l'accès au terrain, pour la validité des connaissances produites. Nous développons ces éléments, point par point, dans les paragraphes qui suivent.

### **3.2.1. Les critères de sélection des cas**

Cette étape concerne le choix d'un terrain pertinent, les modalités d'accès à ce terrain, le nombre de cas recrutés et leurs caractéristiques.

#### **3.2.1.1. Le choix d'un terrain pertinent**

Un cas peut être une personne, un groupe de personnes, un projet déterminé, une organisation ou un groupe d'organisations, voire un secteur d'activité. Sur la base des modalités du choix d'un cas unique ou de cas multi sites émises par Hlady Rispal (2002) et en considérant notre objectif général d'identification des ressources-clés en lien avec le dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises, le recours à une étude de cas multi sites est pleinement justifié. En effet, il nous semble nécessaire de comparer les résultats obtenus dans plusieurs cas pour en dégager des processus récurrents. Le choix d'un cas va donc dépendre de sa capacité à apporter une meilleure compréhension du phénomène à étudier ou de la théorie à générer. Nous avons ainsi privilégié le secteur des services aux entreprises, en raison de la place prépondérante qu'occupe ce secteur dans l'économie camerounaise<sup>65</sup>. Dans ce secteur, nous avons choisi d'étudier plusieurs cas, sur la base d'une « démarche ancrée » s'inspirant de la *Grounded Theory*. En effet, la « *Grounded Theory* » autorise l'élaboration d'une théorie explicative d'un phénomène social en mettant en évidence des régularités fondées sur des analyses comparatives, pour donner du sens aux données qualitatives produites (Hlady Rispal, 2002). Toutefois, notre approche ne relève pas d'une logique purement inductive. Aussi retenons-nous l'expression « démarche ancrée » de préférence à « *Grounded theory* » (Hlady Rispal, Jouison, 2014). Par ailleurs,

---

<sup>65</sup> Cf. chapitre 2 de la thèse.

nous ne retenons pas une approche ethnographique dans la mesure où l'ethnographie vise la compréhension d'un phénomène social particulier dans son environnement naturel et l'examen d'un cas unique en profondeur. Or, nous préférons privilégier la variété des cas de notre échantillon pour mieux multi-angler les contextes et situations observées. L'étude de cas multi-sites semble donc la plus appropriée dans notre recherche.

### **3.2.1.2 Les modalités d'accès au terrain**

L'étude de cas multi-sites exige la constitution d'un échantillon théorique, les cas sélectionnés appartenant à une population d'entreprises déterminée (secteurs des services aux entreprises) et choisis pour des motifs non pas statistiques, mais théoriques en ce sens que l'échantillon sur lequel portent les observations et analyses n'est pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de la recherche. A ce propos et à partir de notre carnet d'adresses constitué lors de multiples rencontres avec le monde des affaires en tant que chercheur amateur, nous avons pu obtenir le fichier du Groupement des femmes d'affaires du Cameroun (GFAC)<sup>66</sup>. Cette association du patronat féminin compte plus de 1500 membres localisés dans les grandes villes du pays. Mais seule la capitale économique Douala a été choisie comme terrain d'étude au départ, compte tenu de sa proximité géographique avec notre lieu de travail. La technique de l'étude de cas nous imposant des déplacements à plusieurs reprises au sein des mêmes entreprises, la proximité des cas ne peut qu'être compatible avec l'atteinte de notre objectif de recherche et l'exercice de notre profession d'enseignante. Toutefois, la difficulté d'accès à ce terrain nous a poussés à réviser cette stratégie.

Finalement, d'autres institutionnels tels que la Coopérative d'Epargne et de Crédit pour la Promotrice (CECPROM)<sup>67</sup> et le Groupement inter patronal du Cameroun (GICAM), contactés par courrier (Annexe 2), ont également facilité l'accord de participation d'autres entités dont les motifs de sélection figurent dans le tableau ci-après.

---

<sup>66</sup> Quelques informations détaillées sur ce groupement sont insérées dans l'encadré 5.

<sup>67</sup> Lire encadré 3



Tableau 23 : Les motifs de sélection des cas par institutionnel

Contact	Renseignements communiqués	Sélection (1)	Motif (1)
Groupement des femmes d'affaires du Cameroun (GFAC)	Liste de 5 PME sélectionnables	3	Entreprises en plein essor, formalisées et structurées ; Disponibilité.
Coopérative d'Epargne et de Crédit pour la Promotrice (CECPROM)	Liste de 4 PME sélectionnables	1	Ouverte à une investigation en profondeur malgré sa localisation à Yaoundé ; disponibilité et en plein essor.
Groupement inter patronal du Cameroun (GICAM) Responsable de la communication	Liste de 5 PME sélectionnables	1	Entreprises formalisées et structurées Disponibilité et en plein essor.

(1) Ces deux colonnes ont été complétées au fur et à mesure de l'avancement des investigations

Pour l'élaboration des deux dernières colonnes du tableau ci-dessus, d'autres critères de sélection ont été observés d'emblée. Par exemple, et à partir des listes mises à notre disposition, nous avons organisé des contacts téléphoniques pour écarter d'abord les entreprises naissantes et nouvelles (moins de 42 mois)<sup>68</sup>. A l'issue de cet exercice, quinze entreprises, âgées de plus de cinq ans et ayant dépassé la phase de survie, étaient sélectionnables. Finalement, et tenant compte du critère de disponibilité lors des contacts en face-à-face, cinq cas ont été retenus. Ces quelques éléments répondent partiellement aux critères d'échantillonnage théorique synthétisés dans le tableau 24.

Tableau 24 : Les critères d'échantillonnage

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question étudiée ou des entités examinées.	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.).	Indispensable si études de cas multi-sites à visée de génération de théorie.
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes.	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur.	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie.	Logique

Source : Hlady Rispal (2002 : 82).

<sup>68</sup> Sammut, 2000 ; Constantinidis, Cornet, 2002 ; APCE, 2009.

A la lecture de ce tableau, les entités sélectionnées doivent être rattachées de près au problème étudié (représentativité théorique) ; elles doivent être diversifiées afin de contraster au maximum les perceptions et actions des individus et les situations (variété) ; elles doivent être regroupées en unités d'analyse pour permettre la confrontation de points de vue en fonction du rôle détenu dans la situation de gestion analysée (équilibre) ; elles doivent être ouvertes à la démarche et ne pas refuser de livrer l'information (potentiel de découverte) ; elles sont enfin sélectionnées selon l'objectif de recherche privilégié (prise en compte de l'objectif de recherche).

Dans le cadre de notre recherche, les cinq cas sélectionnables sont issus du secteur des services aux entreprises dont l'âge est supérieur ou égal à 9 ans au moment de l'investigation. En outre, tous ces cas sont en phase de développement, plus ou moins avancée, offrant ainsi un potentiel de découverte utile à la génération d'une théorie sur le développement d'entreprise. Enfin, les cinq cas sont engagés dans des activités diverses. Il s'agit de la production d'objets publicitaires, de l'hygiène et assainissement, du conseil en marketing et de l'esthétique (voir tableau 24).

### 3.2.2. La question du nombre de cas et leurs caractéristiques

La présentation des cinq cas sélectionnables qui ont accepté de collaborer est détaillée dans le tableau 25. Les dénominations sociales de ces différentes entités ont volontairement été modifiées pour le respect du principe de confidentialité établi à l'intention de leurs propriétaires/dirigeantes.

Tableau 25 : Liste des différents cas sélectionnables

Services aux entreprises	Alpha	Désinfection des moquettes, nettoyage industriel, peinture	13 ans
	Sigma	Production d'objets publicitaires	12 ans
	Biopha	Fabrication et vente des produits cosmétiques- Formation en esthétique.	17 ans
	Béta	Production d'objets publicitaires, imprimerie, sérigraphie	15 ans
	Gamma	Agence conseil en Marketing et en Communication	9 ans

Le nombre de cas ne s'inscrivant pas dans une logique de généralisation statistique, nous l'avons fixé au départ entre 4 et 6 pour des raisons tant théoriques que pragmatiques. Par exemple, le temps imparti et les ressources requises ne nous ont pas permis d'envisager un nombre plus élevé de cas. Théoriquement, il était question de respecter un nombre compris entre 4 et 10 cas en deçà duquel il est souvent difficile de générer une théorie complexe et d'avoir un champ empirique convaincant, à moins que chaque cas soit constitué de mini cas en son sein (Majumdar, 2010 ; Servantie, 2010 ; Jouison, 2008 ; Hlady Rispal, 2002, 1993 ; Eisenhardt, 1989). Dans la même logique, Yin (1994) suggère que le choix de 4 à 10 cas peut être légitimé par une volonté de comparaison.

Dans notre recherche, au terme de l'immersion terrain et après rupture de contact<sup>69</sup> avec certains cas représentés dans le tableau 25, un échantillon théorique de 3 cas a été constitué sur la base d'une sélection par « homogénéisation » (Pires, 1990). Ce nombre nous semble acceptable, en nous référant à l'étude de Marchisio et *al.* 2010. Dans leur étude, trois cas ont été recrutés pour démontrer les effets de l'entrepreneuriat collectif sur la famille et ses membres dans le cadre des entreprises familiales. La saturation a alors été atteinte par la multiplication du nombre de rencontres avec chaque cas et par le nombre de personnes interrogées, à défaut d'un nombre de cas plus élevé, préconisé dans la littérature. De plus, la position opportuniste adoptée par Eisenhardt (1989) par rapport à l'atteinte du niveau de saturation rend également notre nombre acceptable. Selon cette dernière, au-delà des considérations temporelles et financières, ce n'est pas le nombre de cas qui est décisif dans une recherche, mais la capacité du chercheur à apporter des connaissances nouvelles avec le ou les cas dont il dispose.

Les caractéristiques des trois cas recrutés dans notre étude sont ainsi visualisées dans le tableau 26.

---

<sup>69</sup>Des raisons d'ordres personnel (santé) et professionnel justifient en partie cette rupture de même que l'indisponibilité de la propriétaire/dirigeante au cours du processus de recueil des données.

**Tableau 26 : Synthèse des fiches signalétiques des cas étudiés**

Nom de l'entreprise	ALPHA	BETA	GAMMA
Noms de la (ou des) dirigeante (s)	Mme Propreté	Mme Imprimerie	Mme Conseil
Structure juridique	SARL	SARL	SA
Année de création de l'activité	2001	1999	2005
Métier(s) de l'entreprise	Hygiène, traitement phytosanitaire, jardinage, assainissement et décoration	Imprimerie, infographie, sérigraphie et tampographie	Agence Conseil en Marketing et Communication
Dernier ca connu HT	500 millions de FCFA	900 millions de FCFA	n. d.
Effectif temps plein (permanents)	9	30	26
Effectif moyen en intérimaires (temporaires)	20	15	n. d.
Niveau d'étude	2 <sup>e</sup> Année BTS ACO	Licence en Droit	Licence en Droit
Expérience professionnelle	Attaché commercial	Chef de service Documentation et Communication	DGA
Nombre d'années d'expérience entrepreneuriale	13	15	9
Localisation	Douala	Yaoundé	Douala

La présentation des cas étudiés suppose que l'immersion-terrain est amorcée. Tout au long de cette immersion et même après, une attention particulière doit être observée quant à la qualité des données produites. A cette fin utile, il est nécessaire de procéder aux tests-qualité de l'étude de cas préconisés dans la littérature.

### **3.3. Exigence d'une légitimité des connaissances : les « Tests-qualité » de l'étude de cas**

Les « tests-qualité » des études de cas concernent les critères de validité utilisés pour générer de nouvelles théories en minimisant les lacunes de l'approche qualitative. Miles et Huberman (1981) recommandent d'ailleurs aux tenants de cette approche de se préoccuper des problèmes de fidélité des résultats et de mise en place d'un système de validation de la recherche tel que l'illustre le tableau 28.

**Tableau 27 : Une définition adaptée des tests-qualité**

Test-qualité	Questionnement	Moyens requis	Temps de la recherche
Fidélité	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?	Accès aux données du terrain. Explication de la démarche et des outils mis en œuvre.	Collecte
Validité de construit	Lorsque le chercheur parle d'un concept (ex. la confiance), est-ce bien de ce concept qu'il parle ?	Définition des concepts à partir des travaux des autres. Identification des faits qui génèrent le concept et de ceux qui le traduisent. Multi angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes.	Collecte
Validité interne	Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?	Emission de synthèses lors de chaque entretien, en début de nouvel entretien. Emission de propositions rivales. Elaboration pour chaque cas d'une explication. Remise d'un compte rendu final.	Collecte Analyse
Validité externe	Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?	Application de l'ensemble des moyens précédemment proposés. Réplication. Saturation théorique.	Analyse

*D'après Hlady Rispal (2002 : 100)*

Dans les paragraphes qui suivent, nous relevons les principes théoriques de chaque test-qualité pour mieux cerner chaque notion.

### **3.3.1. La fidélité et le principe de réplication de l'expérience vécue**

La fidélité concerne la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur les mêmes sujets. De ce fait, la fidélité exige une précision et une constance pour la mesurer ainsi que le maintien de la qualité des outils utilisés et la régularité dans leur emploi. L'objectif premier que se fixe le chercheur est la production d'un résultat identique avec deux applications de la même mesure, dans les mêmes conditions. Dans le cas où un nouveau chercheur reconduit la même étude de cas en suivant les procédures identiques à celles de son prédécesseur, ce nouveau chercheur doit pouvoir obtenir les mêmes

résultats et aboutir aux mêmes conclusions. Bref, la fidélité a pour but de faciliter la réplique potentielle de l'expérience vécue sur le terrain (Yin, 1994).

Dans cette optique, l'accès aux données originales doit être clairement défini à travers l'explication du cheminement ou protocole d'actions observé en cours de recherche. Dans l'étude de cas des propriétaires-dirigeantes de PME ayant conduit leurs entreprises du stade de subsistance à celui de développement, voire au-delà, différentes sources d'information (tableau 31) ont été identifiées. De plus, une description détaillée de la démarche observée est présentée par la figure 8, afin de permettre, justement, une réplique future de notre étude par un autre chercheur. Un questionnaire semi-directif également utilisé pour l'ensemble des acteurs de l'échantillon est disponible en annexe 1.

### **3.3.2. La validité et le degré de pertinence de la compréhension de la réalité construite par les acteurs étudiés**

La validité concerne la nécessité de produire des résultats qui contribuent à mieux comprendre une réalité, un phénomène. Trois niveaux d'analyse nous aident à la mesurer : la validité du construit ou validité théorique, la validité interne et la validité externe (Yin, 1994).

#### **3.3.2.1. La validité de construit ou validité théorique**

En recherche qualitative inductive, la validité de construit ou validité théorique renvoie à l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts ou paradigmes théoriques étudiés. L'erreur de construit conduit un chercheur à choisir des mesures inadaptées au concept étudié, par manque de réflexion préalable sur la mesure sélectionnée ou par absence de confrontation avec d'autres mesures existantes. Une première tâche consiste alors à définir les concepts à partir des travaux d'auteurs, reconnus dans leur domaine d'expertise. Cette première a été accomplie au chapitre 1, à travers une sélection rigoureuse des textes pour la revue de littérature. Ensuite, le chercheur doit identifier tant les faits

qui génèrent le concept que ceux qui le traduisent. C'est à travers la multi angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes qu'il y parviendra (Hlady Rispal, 2002). Des précisions sur l'adaptation du principe de la multi angulation à notre cas sont détaillées au chapitre 4. Mais nous pouvons dire à ce sujet que plusieurs sources d'informations ont servi lors de la collecte (orales, écrites), que différentes méthodes d'investigation ont été mobilisées (entrevue, questionnaire, observation) ainsi que diverses stratégies d'analyse des donnée (la narration et la quantification), par exemple. De plus, la littérature suggère plusieurs mécanismes pour minimiser les biais de construction tels que la remise en cause systématique. Par exemple, le guide d'entretien a été transformé en questionnaire pour répondre à l'exigence du premier cas recruté. Finalement, cet outil s'est avéré précieux pour valider une donnée, comme nous l'expliquons au chapitre 4. La pré-analyse a également subi plusieurs suspensions au cours de la recherche, marquées surtout par le retour tardif des mails des participantes validant les comptes rendus de chaque entretien. Globalement, une relecture constante des données consignées sous forme de comptes rendus d'entretiens donnant lieu à une discussion, au début de chaque entrevue ou en fin d'étude de cas avec chaque personne interviewée, constitue un autre mécanisme suggéré par la littérature pour minimiser les biais de construction d'une étude de cas.

#### **3.3.2.2. La validité interne**

La validité interne, quant à elle, est orientée vers l'authenticité de la représentation de l'objet (Yin, 1994). Pendant les phases de collecte et d'analyse des données, le chercheur doit observer un certain nombre de principes indispensables pour assurer la validité interne de sa recherche. Ainsi, lors de la collecte des données, le chercheur peut, tout au long des entretiens, réaliser des synthèses qui rendent compte de sa compréhension de ce qui vient d'être exprimé (élaboration des fiches d'entrevues insérées dans l'annexe 4). De même, lors de chaque nouvel entretien, il peut réaliser une synthèse de ce qui avait été dit la séance précédente et s'assurer de ne pas avoir commis de contresens interprétatif<sup>70</sup>. Lors de l'analyse

---

<sup>70</sup> A cet effet, nous avons élaboré des fiches d'entrevues et de notes de recherche.

des données, Glaser et Strauss (1967) préconisent d'élaborer pour chaque cas une explication, en mettant en place un processus de génération d'hypothèses. Ce processus consiste à développer des idées à tester pour une étude ultérieure dans le cadre d'une démarche itérative. En effet, nous avons, dans un premier temps, procéder au diagnostic de chaque *Business Model*, à l'aide de la méthode PMI<sup>71</sup>. Ensuite, nous avons considéré uniquement la colonne « Plus » pour faire émerger les informations descriptives et les informations explicatives. Ces deux types d'informations constituent finalement la base de la formulation des propositions finales de notre recherche. Enfin, la remise d'un compte rendu final évoquant ces propositions et sa validation par chaque participante à la recherche a constitué une autre garantie de validité interne.

### **3.3.2.3. La validité externe**

La validité externe se concentre sur les problèmes de « généralisabilité » des résultats. En effet, une logique inductive tente de saisir l'applicabilité à d'autres cadres ou environnements les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement spécifique. Ceci est un défi important qui évoque la limite de généralisation statistique reconnue à la méthode de cas. Mais, cette limite n'est pas justifiée puisque ses détracteurs commettent une erreur de confusion entre un échantillon statistique d'une étude par enquête et l'échantillon théorique d'une étude de cas (Yin, 1994). Le premier autorise une généralisation statistique fondée sur la fréquence alors que le second conduit à une généralisation analytique ou théorique dont le but est d'étendre une théorie (Yin, 1994). La généralisation analytique amène donc le chercheur à la généralisation d'une série particulière de résultats en vue d'accéder à une théorie plus large (ibid.).

Finalement, la fidélité et la validité, en tant qu'éléments constitutifs « du test-qualité » de l'étude, s'avèrent difficiles à atteindre de façon optimale, quelles que soient les méthodes utilisées, mais constituent des défis à relever pour le chercheur.

Le besoin d'expliquer comment identifier des cas à étudier et à les rendre accessibles a conduit à l'élaboration d'une méthode : l'étude de cas. Dans ce

---

<sup>71</sup> Plus ou Moins Intéressant (Krémer, Verstraete et Jouison, 2012).



chapitre, nous avons, d'abord, justifié la pertinence de sa mobilisation ainsi que la nécessité d'une étude de cas multi sites. *In fine*, au-delà de l'originalité de la méthode de cas, du projet sous étude et de l'objectif visé, le positionnement épistémologique adopté constitue également un argument en faveur d'une recherche par étude de cas. L'explication sur le cheminement méthodologique, des critères de sélection jusqu'au recrutement des cas soumis à l'étude, a clôturée la première section. Ensuite, nous avons développé les critères de scientificité de la méthode de cas (Paillé et Mucchielli, 2012), dans la deuxième section. Ces critères ou tests-qualité de l'étude de cas, doivent guider le déploiement du protocole aussi à la phase de collecte qu'à celle de l'analyse des données. Il convient donc, à présent, de montrer comment nous avons déployé le protocole pour l'immersion-terrain. C'est l'objet du chapitre 4.

## CHAPITRE 4 : DEPLOIEMENT DU PROTOCOLE D'ACCES AU TERRAIN

La question centrale d'accès au terrain que le chercheur se pose est de savoir comment peut-il capter l'intérêt de son terrain (Hlady Rispal, 2002) ? Dans la même veine, Wacheux (1996) précise que ce questionnement sur l'accès au terrain représente l'une des préoccupations récurrentes qui caractérise la méthode de cas. Le chapitre 3 a montré que la décision d'opter pour l'étude de cas commence avec la définition du problème à étudier. Ensuite, il est essentiel de penser à l'élaboration du design ou protocole de cette méthode, surtout lorsqu'il s'agit de plusieurs cas et non d'un cas unique (Yin, 1994). En effet, le protocole est un moyen efficace pour augmenter la fiabilité des résultats issus des études de cas. Plus qu'un instrument, il contient aussi les choix et les règles générales qui doivent être respectées dans l'utilisation de cet instrument (Yin, 1994), qui comporte deux parties essentielles : la préparation à la collecte des données et la description des étapes du déroulement des entrevues.

Tableau 28 : Plan du chapitre 4

4.1	Préparation à la collecte des données
4.2	Protocole de déroulement des entrevues

## **4.1. La préparation à la collecte des données**

La préparation pour la collecte de données peut être complexe et difficile (Yin, 1994). Le chercheur doit, en effet, explicitement négocier ses besoins d'observations, sa position, sa présence et impliquer les acteurs dans la recherche dans la mesure où il doit avoir accès à des informations authentiques, c'est-à-dire que les répondants doivent accepter de lui consacrer le temps utile à sa recherche, de lui confier des informations sensibles (financières, stratégique, personnelles, etc.). Gagner la confiance du terrain est d'autant plus difficile que l'immersion est limitée, lorsque l'on sait par ailleurs que la confiance est un acte qui exige du temps pour exister et se développer (ibid.). Aussi, est-il essentiel de bien se préparer pour bâtir cette relation de confiance avec les interlocuteurs et élaborer le protocole des entretiens afin de recueillir le maximum de données internes et externes à chaque cas. Une bonne préparation commence par un questionnement sur les compétences nécessaires à la conduite d'une étude de cas qui peuvent s'apprendre et être pratiquées (ibid.).

### **4.1.1. Compétences nécessaires à la conduite d'un entretien**

Il s'agit tout d'abord de savoir « écouter », le chercheur risquant de se trouver piégé par ses propres idéologies ou conceptions de la réalité. Au-delà du maintien d'un effort de compréhension, le chercheur doit contrôler ce qui se passe au cours de l'entretien, sans distraction ni erreur d'interprétation. L'écoute inclut l'observation et vise à assimiler un grand nombre d'informations nouvelles en entendant les mots exacts utilisés par l'interviewé, sans introduire de biais (Yin, 1994). L'écoute est également celle des silences. La peur des silences, potentiellement sujette aux interprétations erronées et à l'impression d'une inefficacité personnelle, a dû être contrôlée. La maîtrise de cette peur permet à l'interlocuteur de développer son idée de façon enrichissante. L'écoute requiert également un effort d'empathie (mentionné précédemment) qui amène le chercheur à « comprendre tout en restant lucide et en conservant, par rapport à la situation du sujet ou par rapport à ce qui se passe au cours de l'entretien, une liberté garante de l'objectivité et de l'efficacité de l'aide » (Hlady Rispal, 2002 : 113). Enfin, l'écoute des documents est tout aussi

essentielle. Elle consiste en l'identification des messages sous-entendus, plus ou moins explicites, que le document délivre.

Après l'apprentissage des habilités à développer lors de la conduite des entrevues et que nous avons essayé d'appliquer tout au long de la durée de la phase empirique de notre étude, tout un cheminement en plusieurs étapes a été mis en place avant l'immersion terrain proprement dite.

#### **4.1.2. Les différentes étapes d'interaction pour l'accès au terrain**

La première démarche a consisté à définir une position vis-à-vis du terrain d'investigation. Ensuite, il a fallu contacter des acteurs institutionnels et les potentielles participantes à l'investigation, par courrier et/ou par mails. La préparation d'un guide d'entretien et le choix ciblé des techniques de collecte ont constitué les dernières démarches avant le début des entrevues.

##### **4.1.2.1. Définition d'une position vis-à-vis du terrain**

Le chercheur académique doit se constituer partie prenante de l'objet étudié dans la mesure où le monde est un construit social et donc subjectif, c'est-à-dire que le chercheur n'est pas indépendant de son terrain mais occupe une position d'extériorité vis-à-vis de son terrain. Il s'agit d'une interaction chercheur-terrain à double sens. A ce titre, il doit déterminer sa position avant le contact avec le terrain. Cette position se résume ici à celle d'un observateur participant qui nous a amenés à participer modérément à la vie de l'organisation étudiée, notre rôle de chercheur étant clairement défini auprès des sujets sources (David, 1999). Au début de nos investigations dans le cas Béta, par exemple, la question de la création d'un service de classement était débattue. Notre expérience antérieure en organisation administrative a apporté un éclairage sur la façon de procéder. A terme et de manière passive, notre rôle s'est réduit à celui d'un observateur neutre avec une immersion limitée dans chacun des sites pour des raisons de temps (compte tenu de notre statut d'enseignante), pour des raisons logistiques (notre implication se situant au niveau de chaque cas à l'aide d'entretiens et d'observations auprès du ou des répondant(s) les plus impliqués dans l'activité de développement), pour des

raisons de choix (nous souhaitons comprendre une réalité complexe sans pour autant proposer pour chaque entité un outil d'apprentissage communicationnel (Wacheux, 1996). De plus, chaque cas a exigé la construction d'une relation de confiance adaptée aux personnes et au contexte considéré. Par exemple, dans le cas « Beta », nous avons contribué à une réflexion sur l'organisation d'un service de classement et d'archivage électronique. Une représentation du réseau d'affaires de chaque entité a aussi été remise à la propriétaire/dirigeante. Nous avons joué le rôle de client potentiel auprès du cas Alpha, en passant commande d'un service de nettoyage des moquettes de notre domicile (cf. mails envoyés à Mme Propreté et visualisés sur les pages ci-contre).

## **Demande entretien**

Moi  
À ngayap judith  
13 fév. 2012  
Bonjour Judith  
Et tres bonne annee 2012

Vous avez accepte contribuer a la redaction de ma these en m accordant un premier entretien riche d informations mais insuffisant pour la validation des faits. Aussi vous saurai-je gre de bien vouloir m accorder encore quelques instants de votre temps que je sais tres precieux pour un approfondissement des analyses.

Si vous le souhaitez je vous enverrai le guide d entretien avant pour que vous prepariez deja les reponses afin d ecourter la duree de l entretien.

Je sais pouvoir compter sur votre collaboration

Mme Biloa Fouda ep. Nguema Catherine Nicole

---

**De :** ngayap judith <mozale2005@yahoo.fr>

**À :** nicole fouda <biloafcn@yahoo.fr>

**Envoyé le :** Jeudi 24 novembre 2011 11h46

**Objet :** Re :

Bonjor ma cherie,  
je ne t'ai pas oublié, c'est juste que j'ai voyagée entre temps, je suis hors du pays et suis de retour lundi 28 et te fais signe pour tes moquettes. T'inquiette tu vas feter dans la propreté.  
A tres bientot

Judith Léa NZAKOU NGAYAP  
BP 5052 DOUALA  
fixe:(00237)33422334  
port:(00237)77517152/99362539

--- En date de : **Jeu 24.11.11, nicole fouda <biloafcn@yahoo.fr>** a écrit :

**De:** nicole fouda <biloafcn@yahoo.fr>

**Objet:**

**À:** "ngayap judith" <mozale2005@yahoo.fr>

**Date:** Jeudi 24 novembre 2011, 10h14

Bonjour Judith,  
Qu en est-il de mes tapis ? Je voudrai passer les fetes dans la proprete.

Nicole

---

**De :** ngayap judith <mozale2005@yahoo.fr>

**À :** nicole fouda <biloafcn@yahoo.fr>

**Envoyé le :** Jeudi 12 Mai 2011 17h37

**Objet :** Re : Compte rendu entretien du 31/03/2011

je vous renvoie le doc. complété

A très bientôt

Judith Léa NZAKOU NGAYAP  
BP 5052 DOUALA  
fixe:(00237)33422334  
port:(00237)77517152/99362539

--- En date de : **Jeu 12.5.11, nicole fouda** <bilofcn@yahoo.fr> a écrit :

De: nicole fouda <bilofcn@yahoo.fr>  
Objet: Compte rendu entretien du 31/03/2011  
À: mozale2005@yahoo.fr  
Date: Jeudi 12 mai 2011, 11h42

Bonjour Madame,

Suis à Bordeaux en ce moment pour ma recherche. Les préparatifs de ce voyage ne m'ont pas permis de vous rencontrer comme prévu et j'en suis désolée. Vous trouverez dans le compte rendu ci joint des points d'interrogation auxquels vous voudriez bien apporter des réponses. N'hésitez surtout pas à supprimer certains éléments ou en ajouter d'autres.

j'attends impatiemment votre approbation pour l'exploitation de ces informations.  
A bientôt.

Catherine Nicole Biloa Fouda

A travers ces interventions, nous avons ainsi choisi une posture d'observation hybride avec pour objectif de gagner et de mériter en quelque sorte la confiance des personnes qui nous consacreront leur temps, le projet demeurant en premier lieu la compréhension d'un contexte et l'identification de problématiques qui lui sont propres. Il n'était donc pas question d'intervenir pour transformer mais d'aider en observant tout en constatant l'influence que notre présence pouvait avoir sur le terrain (Hlady Rispal, 2002).

#### **4.1.2.2. Procédures de mise en relation avec les personnes ressources**

Plusieurs courriers de mise en contact ont été adressés par les acteurs institutionnels, cités au chapitre 3, à quelques femmes chefs d'entreprise, membres de leur association (annexe 3) ainsi que des mails de prise de contact personnel tel que le présente l'exemple ci-dessous :



**Re: Entrepreneuriat féminin**

DE Agence Ascèse À Vous + 1 Autres

[Afficher les détails](#)

De Agence Ascèse

À

- [nicole fouda](#)
- [hemispherevges@hotmail.com](mailto:hemispherevges@hotmail.com)

Bonjour Madame,

Je vous recevrai la semaine prochaine.

Je vous prie de contacter mon secrétariat au 33 43 11 45. Demander Lucy, et elle arrangera un RDV.

Excellente journée

Mireille Fomekong

Heureuse année 2013

De : nicole fouda <biloafcn@yahoo.fr>

À : "ascesecom@yahoo.fr" <ascesecom@yahoo.fr>; "hemispherevges@hotmail.com"

<hemispherevges@hotmail.com>

Envoyé le : Jeudi 31 janvier 2013 11h24

Objet : Entrepreneuriat féminin

Bonjour Madame,

Dans le cadre d'un travail doctoral en Sciences de gestion sur le développement des entreprises détenues et dirigées par les femmes et sur recommandation du GICAM, je me permets de vous écrire afin de vous demander de bien vouloir m'accorder quelques entretiens.

En effet, votre entreprise correspond à l'objet de notre étude par son histoire que vous serez invitée à raconter dans un premier temps.

Je reste à votre disposition pour toute information complémentaire et vous remercie d'avance pour votre participation.

Veuillez croire, Madame, à mes respectueuses salutations.

*Catherine Nicole Biloa Fouda Nguema*

*Doctorant en Sciences de Gestion*

*Enseignante à l'ENSET*

Toujours dans l'annexe 3, figurent des lettres de recommandation auxquelles nous avons eu recours (la relation de confiance s'étant avérée difficile à plusieurs reprises avec certaines femmes entrepreneurs, lors des premiers contacts téléphoniques) et qui, finalement, nous ont aidés à rétablir et à maintenir, plus ou moins, cette relation.

#### **4.1.2.3. Préparation du guide d'entretien et choix des techniques de collecte**

La première composante du guide concerne la précision de l'objectif de la recherche et de l'utilisation faite des données à l'introduction (Miles et Huberman, 2003).

La formulation des questions est une seconde composante. A l'instar de Hlady Rispal (2002), une première technique nous a conduits à formuler nos questions sur un mode explicatif ouvert. Par exemple : Question 5 : « dès le démarrage, comment avez-vous imaginé un futur pour votre entreprise ? » Nous avons évité dans la mesure du possible des questions directes qui peuvent conduire à la formulation de réponses erronées et constituer ainsi un biais pour la validité de la recherche. Finalement, le guide, transformé plus tard en questionnaire, comporte quatre parties : la découverte du cas (l'histoire de l'entreprise), le centrage du sujet (perception du terme développement, identification des ressources, défis/obstacles et actions menées en faveur du développement de l'entreprise), l'approfondissement (taille de l'activité, performance financière et résultats non financiers) et la conclusion (conseils et relève). Tous ces éléments sont détaillés en annexes 1 et 2. De plus, lors de la conception du guide d'entretien, nous nous sommes inspirés de la métaphore du cycle de vie d'une entreprise, empruntée à Churchill et Lewis (1983), pour distinguer la phase de création et la phase de développement. Concrètement, les cinq phases développées par ces auteurs concernent l'existence, le maintien, la réussite, l'essor et l'exploitation. Ces auteurs expliquent que l'entrepreneur peut opter, après les trois premières phases, d'en rester là ou de poursuivre le développement de son entreprise, objectif qu'il se fixe, en principe au début de son existence ou, du moins, à la troisième étape. Ces trois premières étapes ont ainsi été assimilées à la période de création (phase 1), en considérant que l'entrepreneur dont il est question ici est une femme. La quatrième phase et la suivante représentent la dynamique entrepreneuriale qui commence par le développement jusqu'à la maturité de l'entité étudiée (phase 2). Les deux phases ainsi définies vont nous aider à mieux répondre à notre questionnement.

Dernière composante, l'adaptation du chercheur à l'environnement et à la personnalité de l'interlocuteur reflétant ainsi sa flexibilité. Cette composante paraît

essentielle, notamment en ce qui concerne les techniques de collecte des données qu'il faut préalablement cibler. Ainsi, l'enregistrement et la prise de notes rapide, ayant longtemps été considérés comme techniques privilégiées dans des travaux antérieurs (Hlady Rispal, 1993, 2002 ; Lecocq, 2003 ; Jouison, 2008 ; Majumdar, 2009 ; McVea, 2009 ; Marchisio et al, 2010 ; Servantie, 2010) ont également été retenus dans la présente recherche et mobilisés en fonction de l'assentiment des participantes. Un exemple de prise de notes lors du premier entretien avec « Alpha » est présenté ci-dessous.

Nom de l'entreprise:  
date de création:  
durée:  
Nbre d'employés:  
dernier CA:

Niveau de la structure:  
Date de la structure:

Date: 31/03/2011 (P)  
ET (ETP)

Le véhicule: pte de la. 15m par  
feuille, pte par un qd chose  
pas de BR, pas d'étude de m/e -  
propre cpte, être son propre  
patron, initiative personnelle.  
→ pte le travail formalisé  
par la CE, le s'occ fiscal  
(2001). arrêt de l'ET en 2002  
lys de travail à l'local fr  
l'entreprise payée.  
débüt Août 2003, télétravail  
au fur et à mesure consommer  
au fur et à mesure de  
l'activité.

Vie matérielle de l'entre-  
→ une déviation de + +  
naturel et résurant, niveau  
de certains pnts. perception  
→ perte. charges d'achats  
hygiène & aménagements  
à partir de la maladie  
de la peau de l'œil, maquette  
infectée, l'opt de l'indie  
de la maladie à la santé  
→ conseil de désinfectants  
des maquettes conclues

de la structure  
→ nettoyage, pte  
(MINISTRE pr fiscalité  
grâce à se voir avec  
encourager (2005)  
→ accomplir de la tâche  
pr agréé  
→ consommer de nettoyage  
→ activités de la pte, pas  
de conjonction  
l'entreprise mal informée  
mal informée (désinfect  
→ aider la structure  
de la pte. 7-2-2 hygiène  
abattement de la pte de  
consommer  
→ évoluer à la CE  
→ SARL en 2008  
pp. pte de confiance  
donc la transformation  
en SARL  
Nettoyage à l'indie  
désinfect, hygiène  
et aménagements.  
9 permanents (1  
à 8x temps 15 pr  
un pontail  
fonds propres, gage  
per sonnel, toutes

### 4.1.3. Le principe de multi angulation

Nous avons procédé à une collecte répétée dans le temps et dans l'espace par réplication ; ce qui autorise également le choix multi sites précédemment évoqué. Toutefois, le principe de multi angulation des acteurs n'a été respecté que partiellement dans la mesure où c'est dans un seul cas qu'un autre acteur (le salarié le plus ancien) en dehors de la propriétaire/dirigeante a accepté participer au jeu et a ainsi contribué à confirmer certains propos de la créatrice, par exemple en relatant la perception du développement tel qu'il l'a vécu au sein de l'entreprise. En revanche, plusieurs techniques de recueil de données ont servi la constitution d'une base de données assez riche. En effet, la méthode de cas ne peut se concevoir qu'avec des sources de preuves multiples pour permettre la triangulation des outils, des techniques de recueil et des types de données. L'utilisation de plusieurs « sources de preuves » dépend toutefois des opportunités lors de l'étude empirique et du caractère « sensible » de la recherche (Yin, 1994 ; Stake, 1995). Le tableau 29 récapitule ces sources de preuves par cas étudié.

Tableau 29 : Récapitulatif des outils de collecte, techniques de recueil et types de données

Cas étudié	Outils de collecte	Techniques de recueil	Types de données collectées
Alpha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens/Relances</li> <li>• Discussions</li> <li>• Observations</li> <li>• Usage de documents internes</li> </ul>	Prise de note	Primaires et secondaires
Beta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usage d'un document public (article de presse)</li> <li>• Entretiens/relances</li> <li>• Discussions</li> <li>• Observations</li> <li>• Usage de documents internes</li> </ul>	Enregistrement/retranscription Prise de notes	
Gamma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens/relances</li> <li>• Discussions</li> <li>• Observations</li> </ul>	Prise de note	

Yin (1994) propose un tableau comparatif des avantages et des inconvénients des différentes sources de preuves repris dans le tableau 31, pour une meilleure compréhension de leur mobilisation utile au respect du principe de multi angulation.

Tableau 30 : Comparaison de quelques sources de preuve

Source de preuve	Avantages	Inconvénients
Observation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalité : couvre les événements en temps réel.</li> <li>- Contexte : couvre le contexte des événements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité.</li> <li>- Sélectivité, à moins d'une vaste couverture.</li> <li>- Coût : heures nécessaires par des observateurs humains.</li> </ul>
Documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stable : peut être revu à plusieurs reprises.</li> <li>- Exact : contient des références de noms exacts et les détails d'un événement.</li> <li>- Large couverture : longue portée du temps, beaucoup d'événements et de nombreux paramètres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrait de validité : qui peut devenir faible.</li> <li>- Sélectivité biaisé, si la collection est incomplète.</li> <li>- Biais de déclaration : reflète les biais d'auteur inconnu.</li> <li>- Accès : peut être délibérément bloqué.</li> </ul>
Entrevue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciblée : porte directement sur le sujet de l'étude de cas.</li> <li>- Perspicace : fournit des inférences causales perçues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biais en raison de la question mal construite,</li> <li>- Biais en raison du mauvais rappel,</li> <li>- Biais (l'interviewé donne à l'interlocuteur ce qu'il veut entendre).</li> </ul>

Source : Yin, 1994.

## 4.2. La phase de déroulement des entrevues

Dans une étude de cas multi-sites, il est utile de concevoir un protocole d'entrevues dont le but est de collecter des données similaires de façon systématique afin d'autoriser la comparaison et, partant, de répondre à la question de recherche de la façon la plus riche possible (Hlady Rispal, 2002). A ce titre, il est question de préciser le design des entretiens, c'est-à-dire la période et la durée des entrevues en indiquant le nombre de rencontres par cas et le nombre total de rencontres, le déroulement des entrevues et, enfin, leur validation.

En ce qui concerne le design des entretiens, les périodes d'investigations sont condensées dans le tableau 31.

Tableau 31 : Périodes d'investigations par cas

	ALPHA	BETA	GAMMA
Date des rencontres (et leur durée)	31/03/2011 (1h45) 12/05/2011 (mail envoyé) 26/10 au 24/11/2011 (4 mails envoyés en tant que client modeste) 13/02/2012 14/02/2012 17/02/2012 05/12/2012 12/12/2012 14/12/2012 03/01/2013 04/01/2013	06/04/2012 08/04/2012 13 et 15/04/2012 (2 mails envoyés) 18/04/2012 28/04/2012 20/11/2012 07/12/2012	22/12/2012 29/12/2012 17/01/2013 21/01/2013 31/01/2013 04/02/2013 06/02/2013 (1h20) 07/02/2013 (2h10) 08/02/2013 (10mn) 12/02/2013 (Comptes rendus corrigés et validés (30mn) 14/02/2013
Déjeuner-débat	05 juillet 2013 : discussion des premiers résultats (propositions émises par cas)		
Total des rencontres	15	10	11

Source : Données extraites du journal de bord de chaque cas.

A la lecture de ce tableau, 36 rencontres ont été menées au cours de l'étude empirique qui s'est étalée sur une période allant du 31 mars 2011 à mars 2013, en fin de matinée et début après-midi pour la grande majorité, et exceptionnellement dans la nuit (2<sup>e</sup> entrevue avec le cas Béta).

Une deuxième analyse par un chercheur formé à la méthode de cas, mais méconnaissant le domaine à explorer, a débuté au mois de septembre 2013 après discussion et validation des propositions émises par les participantes contrairement à l'étude de Majumdar (2009) où il est question d'une pré-analyse après validation des premiers mémos ou comptes rendus au fur et à mesure des investigations.

Lors du déroulement concret des entrevues, des entretiens rétrospectifs, non-directifs, puis semi-directifs ont alimenté le recueil des informations. La propriétaire/dirigeante s'est exprimée librement pendant un certain temps pour raconter l'histoire de son entreprise sous forme de mini récit de vie, puis le guide a

permis d'aborder les thèmes non évoqués spontanément sous forme « d'entretien mixte ». Comme le suggèrent Gavard-Perret et *al.* (2008 : 96) : « Un bon guide est un inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou à un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément. Aussi, faut-il s'assurer que tous les thèmes ont été couverts, en adéquation avec l'objet de la recherche. »

Le recueil des informations s'est déroulé, selon le principe de l'interaction (Hlady Rispal, 2002), en quatre phases : la découverte du cas relative à la génération de la valeur ; le centrage du sujet grâce aux relances sur les ressources, les défis et obstacles à surmonter (les identifier et les catégoriser), les stratégies, l'organisation et les parties prenantes ; la phase d'approfondissement a concerné la rémunération de la valeur et le partage de cette rémunération. Au regard de l'enjeu de cette réflexion par rapport aux femmes entrepreneurs énoncé à l'introduction de notre travail, une rubrique concernant les conseils à prodiguer clôture la phase des entretiens.

De plus, il s'avère qu'un recueil de données diversifié est essentiel pour les auteurs issus d'un courant qualitatif pour permettre la triangulation. En effet, ce mode de recueil garantit en partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse. Une donnée va ainsi être prise en compte si elle est confirmée par au moins une autre information émanant d'une autre source. Par exemple, pour la compréhension du dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises, nous avons comparé les faits relatés au contenu des articles de presse ou du livre des procédures pour valider une donnée. Par contre, si deux informations issues de sources distinctes ne convergent pas, le recours à une troisième source pour résoudre le problème s'est imposé. Nous avons ainsi utilisé le questionnaire, à l'instar de Hlady Rispal (1993) et Servantie (2010). L'utilisation de cette source est justifiée parce qu'il présente un double avantage. Il nous évite de poser trop de questions tout en abordant la discussion sous plusieurs angles. Dans la même logique, deux types de données ont été recueillis : des données primaires pour donner du sens à l'enchaînement des événements, et des données secondaires pour confirmer les premières ou stimuler la mémoire de la participante, à l'aide de plusieurs techniques telles que les entretiens, les observations et



d'autres documents. De même, plusieurs sources de données secondaires, classées en documents internes ou externes aux organisations étudiées, ont été utilisées. Par exemple, dans le cas Béta, nous avons analysé les articles de presse, le livre des procédures pour construire plus de preuves robustes et accroître la légitimité des conclusions. La même information ayant été demandée à toutes les entreprises, cette démarche a favorisé des analyses comparatives présentées au chapitre 6.

La démarche de multi angulation des données est synthétisée dans le tableau 32.

Tableau 32 : La multi angulation des données

Cas recrutés	Données orales	Données observées	Données écrites
Alpha	Entretiens : - Informel - Non directif - Semi-directif  - Individuel  - En face-à-face - téléphonique	- Locaux - Comportements	- Prospectus
Béta	Idem	- Locaux - comportements - Préparation et Déroutement des réunions de concertation journalières	- Prospectus - Article de presse - Livre des procédures
Gamma	Idem	- Locaux - Comportements	- Prospectus - Internet

Au fur et à mesure de la collecte, des comptes rendus issus des notes prises ou des enregistrements ont été rédigés et soumis à la validation auprès des participantes. En effet, il est admis que la phase de validation est cruciale dans une approche qualitative dans la mesure où les analyses débutent pendant la collecte des données pour que le cadre conceptuel s'enrichisse et pour susciter les réactions des acteurs. Ainsi, il a été soumis à l'appréciation de chaque femme entrepreneur l'interprétation faite des réponses ou récits fournis sous forme de comptes rendus d'entretiens ou mémos rédigés, les schémas et tableaux tels que la schématisation du réseau de valeur et la présentation de la matrice des parties prenantes. Des relances téléphoniques, par courriel ou en face-à-face ont facilité le

retour des documents à valider. De plus, les fiches des entrevues conçues et le journal de bord sur lequel ont été mentionnés les rendez-vous ainsi que le détail des rencontres par cas, ont également servi l'analyse préliminaire débutée en phase de collecte. Cette analyse préliminaire a consisté à codifier les données recueillies en fonction des unités d'analyse retenues et à les décontextualiser à l'aide du tableur Excel. Tous ces matériaux sont consignés dans le tome 2 de cette recherche et peuvent contribuer à la reconnaissance, par d'autres chercheurs, du caractère plausible et légitime des propositions finales de la recherche que nous avons formulées au chapitre 6.

Finalement, l'accès à ce deuxième terrain s'est opéré en plusieurs étapes : la remise des courriers de mise en contact, l'envoi des mails et courriers de prise de contact personnel (cf. annexes), trois tours d'interviews semi-structurées et basées sur des thèmes spécifiques en fonction du guide et du questionnaire élaboré.

Lors du déroulement des entrevues, relevées pour la plupart manuellement et retranscrits, d'une durée moyenne d'une heure, le principe d'interaction a consisté à opérer une écoute active nécessitant au préalable la préparation du premier entretien afin de faire preuve d'une certaine compétence. La collecte a duré deux ans, de mars 2011 à mars 2013, avec des interruptions multiples et des va-et-vient incessants sous forme de relances entre les rendez-vous ou avant le début de chaque interview programmée. En moyenne, 12 entrevues par cas ont été recensées. Mais, au fur et à mesure de la collecte, une analyse préliminaire de l'information collectée a été menée avec validation des récits auprès des participantes. Finalement, trois principes ont été respectés lors de la collecte des données. Premièrement, l'utilisation de plusieurs sources de preuves à des fins de triangulation, selon les opportunités lors de l'étude empirique a permis de valider le construit. Deuxièmement, la séparation entre l'ensemble des données accumulées dans l'étude de cas et le rapport fait de cette étude dans la recherche a favorisé la constitution d'une base de données solide pour la fiabilité de toute l'étude de cas. Troisièmement, le maintien de la chaîne de preuves qui consiste à fournir l'ensemble des informations pertinentes pour suivre le cheminement depuis la question de recherche jusqu'aux conclusions de la recherche (Yin, 1994) a également été respecté (cf. les annexes et tous les documents insérés dans le corps de la thèse). Ces trois principes constituent des procédures formelles à suivre afin d'assurer le contrôle de la qualité des données recueillies durant le processus

de collecte. Ils sont destinés aussi à rendre ce processus aussi explicite que possible, afin que les résultats définitifs, c'est-à-dire les données qui ont été recueillies, reflètent un souci de validité conceptuelle et de fiabilité, recommandé pour une analyse plus approfondie.

## Synthèse de la 2<sup>ème</sup> partie : la visualisation du protocole de recherche

Le tableau 33 retrace les points essentiels à retenir sur le protocole de recherche adopté dont le canevas, proposé par Avenier (2008), a été adapté à notre recherche en vue de la validité des connaissances qui vont être produites.

Tableau 33 : Design ou protocole de la recherche

Epistémologie	Démarche interprétativiste	
Type de raisonnement	Abduction	
Type de recherche	Exploratoire	
Objet de la recherche	Théorique	Impulsion organisationnelle, développement d'entreprise.
	Empirique	Le passage d'une micro entreprise à une PME dynamique.
	Evènements	Malgré la difficulté d'accès aux ressources à laquelle sont confrontées les femmes entrepreneurs camerounaises, d'abord au moment de la création, ensuite lorsque les projets deviennent plus ambitieux, certaines parviennent à transformer leur micro entreprise en PME. Au Cameroun, ces PME représentaient 38 % du total (Rapport BIT/BAD, 2009).
Question de recherche	<b>Comment et pourquoi les femmes entrepreneurs camerounaises passent-elles d'une micro entreprise à une véritable dynamique entrepreneuriale ?</b>	
Methodologie	Théorie	Théorie des conventions
	Méthode de cas	<u>Terrain</u> : Secteur formel, Secteur des services aux entreprises.
		<u>Echantillonnage</u> : Sélection par «homogénéisation» de trois cas de PME détenues et dirigées par des femmes camerounaises.
	Collecte des données	<u>Outil</u> : GRP <u>Techniques</u> : entretiens directs et questionnaire, observations, documents interne et externes. <u>Mode de recueil</u> : en temps réel.
	Stratégies de traitement	Analyse de contenu manuelle.

A la lecture de ce tableau, il est mentionné une question de recherche à laquelle nous devons apporter une tentative de réponse. Cet exercice ultime, en accord avec notre projet de recherche, à savoir la génération d'une théorie sur le

développement d'entreprise, suppose la mise en place des stratégies de traitement des « *Business Model* » ainsi collectés. C'est l'objet de la troisième partie.

### **3<sup>ème</sup> PARTIE : ANALYSE PAR LE *BUSINESS MODEL* DES CAS D'ENTREPRISES INSCRITES DANS UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE**

L'objet de notre recherche, à titre de rappel, concerne l'accès aux ressources en phase de développement. Dans une approche managériale, la ressource est définie comme un ensemble de flux externes et internes qui contribuent au développement des activités comme, par exemple, les flux d'information et de transferts de connaissances issus de plusieurs réseaux (Marchesnay, 2002). La ressource revêt ainsi une double dimension externe en considérant, d'une part, le rôle du milieu comme apporteur de ressources et, d'autre part, le rôle des réseaux comme lieu d'échanges et d'appropriation de ces ressources. Cette double dimension renvoie à la notion de convention puisque, pour accéder à de nouvelles ressources, l'entrepreneur, ici la femme, doit approcher ces réseaux pour convaincre les possesseurs des ressources à adhérer à son projet de développement, les premières ressources étant devenues obsolètes ou insuffisantes pour soutenir ledit projet. Cet exercice de conviction est déployé autour du *Business Model* élaborée, dans notre cas, par la femme entrepreneur qui a intégré les attentes de ces possesseurs de ressources, devenus parties prenantes au projet, à travers leurs adhésions parfois mimétiques. D'après Verstraete et Jouison-Laffitte (2009), le *Business Model* étant, par nature, une convention, il apparaît logique de lire les *Business Model* collectés sous l'angle conventionnaliste afin de comprendre et d'expliquer le dynamisme entrepreneurial des femmes entrepreneurs camerounaises.

Tableau 35 : Plan de la 3<sup>ème</sup> Partie

Chapitre 5	Une lecture conventionnaliste du <i>Business Model</i> : le modèle GRP
Chapitre 6	De la donnée empirique à la théorie : analyse des données, interprétation des résultats et discussion

## CHAPITRE 5 : UNE LECTURE CONVENTIONNALISTE DU *BUSINESS MODEL* : LE MODELE GRP

D'après Verstraete, Jouison-Laffitte, 2011 : 109), « le *Business Model* est un artefact social qui explique l'impulsion d'une organisation puisque les ressources ne se réunissent (donc ne s'organisent) que si une convention naît entre les partenaires ». Cette convention induit ainsi un mouvement qui rend visible le phénomène entrepreneurial et le *Business Model* constitue cette convention autour de laquelle le projet d'entreprise se déclenche et se développe. Dans notre recherche, le *Business Model* « fait voir » comment les femmes « font les affaires » en devenant « le médium de l'expression » de leur vision de l'entreprise aux multiples parties prenantes (ibid.). Cette vision est ainsi articulée autour du modèle GRP issu de l'exercice de modélisation du *Business Model* pour rendre les affaires intelligibles. Finalement, et dans une approche praxéologique, Verstraete, Jouison-Laffitte (2011 : 118) proposent de considérer le *Business Model* comme « une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de cette valeur et au partage du succès de l'entreprise ». La convention vient donc expliquer la nature du *Business Model* et justifie ainsi la mobilisation de la théorie afférente. Avant de montrer la pertinence d'une perspective conventionnaliste dans notre recherche (section 2), il est utile de montrer d'abord celle du *Business Model* comme principal outil d'analyse des cas (section 1).

Tableau 35 : Plan du chapitre 5

5.1	Le <i>Business Model</i> comme principal outil d'analyse des cas de développement d'entreprise
5.2	La logique d'un cadre d'analyse conventionnaliste
5.3	Le <i>Business Model</i> vu comme une convention d'entreprise

## **5.1. Le *Business Model* comme principal outil d'analyse des cas**

La littérature sur les modèles d'affaires s'est développée en fonction des centres d'intérêt des chercheurs aboutissant à une pluralité des conceptualisations du *Business Model*, relevée par Amit, Zott et Massa (2011). De cette diversité conceptuelle, trois thèmes communs sont mis en exergue. Premièrement, le *Business Model* est en train de devenir une unité d'analyse qui cherche à expliquer non seulement la création de la valeur mais aussi la façon dont cette valeur est capturée (Morris et *al.*, 2005 ; Magretta, 2002). Deuxièmement, le *Business Model* est de plus en plus considéré comme un système d'activités en mettant l'accent sur « les activités de décloisonnement ». Troisièmement, le *Business Model* est vu comme l'architecture des coûts et revenus. Une petite revue de littérature va permettre d'étayer les définitions pluridisciplinaires du *Business Model* pour mettre au jour ses utilités et ses composantes, avant de détailler le périmètre praxéologique de sa nature.

### **5.1.1. Le *Business Model* et ses conceptualisations pluridisciplinaires**

L'utilité et les définitions du *Business Model* ont été largement éclairées dans plusieurs études. Sans verser dans l'Etat de l'art puisque le *Business Model* n'était notre objet de recherche, nous nous référons à quelques-unes pour mieux cerner le concept et montrer la pertinence de sa mobilisation comme grille de lecture de la dynamique entrepreneuriale des cas recensés.

Selon Benavent et Verstraete (2000), le *Business Model* désigne la conception de l'offre et sa cible, les relations avec les parties prenantes, les interactions entre les marchés concernés par l'affaire et les choix effectués sur ces différentes dimensions. Ils situent temporellement le concept à l'explosion de la « net-économie » et expliquent que, dans ce domaine, l'entrepreneur doit imaginer et



développer une « équation économique » et conduire un projet entrepreneurial en sachant improviser dans un environnement particulièrement turbulent.

D'après Magretta (2002), le *Business Model* relate les histoires sur le fonctionnement des entreprises. En tant que tel, le *Business Model* est défini comme « l'équivalent managérial de la méthode scientifique » qui consiste à « émettre des hypothèses, qu'on teste par la suite et qu'on révisé lorsque c'est nécessaire ».

Pris dans ce sens et au regard des exemples développés par Magretta (2002)<sup>72</sup>, le *Business Model* a favorisé des choix stratégiques, par exemple, la mise au point d'un nouveau produit pour un besoin insatisfait, la mise au point d'un processus innovateur ou encore la révision de la façon de fabriquer, vendre ou distribuer un produit ou service sur la base d'une stratégie compétitive racontée par le *Business Model*. Le *Business Model* devient ainsi un outil de planification, de création d'un avantage compétitif et un outil de communication et de motivations individuelles auprès des parties prenantes pour leur adhésion autour de la création de valeur. De plus, parce que « *telling a good story* », le *Business Model*, dans la conception de Magretta, est un outil incitateur puissant pour l'amélioration du rendement.

Finalement, rédiger un *Business Model*, c'est plus qu'écrire une nouvelle histoire (Magretta, 2002). Tous les *Business Model* sont constitués de variables autour de la chaîne de valeur générique. Cette chaîne de valeur comporte deux parties. La première inclut toutes les activités associées à la fabrication de quelque chose, son design, l'achat de matières premières, sa production, etc. La seconde comporte toutes les activités associées à la vente de quelque chose : trouver des clients, réfléchir sur les transactions de vente (distribution, livraison du produit ou service, etc.). Magretta (2002 : 4) suggère qu'« un bon *Business Model* commence par un aperçu des motivations humaines et se termine dans un flux de profit riche. Et un bon *Business Model* reste essentiel pour toute organisation réussie, que ce soit une nouvelle entreprise ou un joueur établi ».

---

<sup>72</sup> American Express et son histoire sur les travelers cheques en 1892, ou encore Michael Bronner et son histoire sur le Direct-marketing (1980), U.S. Disney Park à Paris (1992), Dell et sa politique de vente directe aux consommateurs contrairement à ses concurrents (1990), etc.

Morris et al. (2005) constatent qu'il n'existe aucun consensus au sujet de la définition, la structure et l'évolution du *Business Model*. Pourtant, le *Business Model* comme unité d'analyse unifiée pourrait faciliter le développement d'une théorie en entrepreneuriat. Au-delà du fait que le *Business Model* est couramment assimilé à une architecture, un design, un modèle, une méthode, etc., trois catégories identifiées par ces auteurs aident à mieux le structurer.

La première catégorie concerne le modèle économique de la firme dans une logique de génération de profit. On y retrouve des éléments tels que les sources de revenus, les méthodes de fixation des prix, les structures des coûts, les marges et les volumes attendus. La deuxième catégorie est dite opérationnelle. Il s'agit d'une configuration architecturale (processus internes et design des infrastructures qui vont permettre la création de valeur). Y sont inclus la production ou les méthodes de livraison du service ou du produit, les processus administratifs, les flux des ressources, le management de la connaissance, la logistique). Enfin, la catégorie dite stratégique qui englobe toutes les décisions relatives au positionnement de la firme sur le marché, les interactions entre les frontières organisationnelles et les opportunités de croissance. Les décisions afférentes concernent, par exemple, l'identification des parties prenantes, la création de valeur, la différenciation, la vision, les réseaux et les alliances.

Sur la base de ces trois catégories, Morris et al. (2005 : 727) proposent la définition suivante : « Un *Business Model* est une représentation concise de la façon dont un ensemble interdépendant de variables de décision dans les domaines de la stratégie d'entreprise, de l'architecture et de l'économie va conduire à créer un avantage concurrentiel durable dans les marchés définis. ». Le *Business Model* est ainsi constitué de quatre éléments : la proposition de valeur, les clients, les processus internes (les compétences et comment l'organisation dégage des profits) et la stratégie compétitive.

Finalement, Morris et al. (2005) concluent que le *Business Model* encourage l'entrepreneur à conceptualiser l'entreprise comme un ensemble de choix stratégiques inter reliés, à chercher des relations complémentaires entre les éléments à travers une combinaison unique, à développer un ensemble d'activités

autour d'un cadre logique et assurer ainsi la cohérence entre les éléments de la stratégie, l'architecture, le modèle économique, la croissance et les profits. Autant les choix stratégiques qui caractérisent une entreprise sont opérés à la fois intentionnellement et par défaut, autant le *Business Model* rend ces choix explicites. Le modèle reste une voie relativement simple pour délimiter et organiser les décisions clés qui doivent être prises au démarrage de l'entreprise.

L'utilité du Business Model est aussi analysée par Shafer, Smith et Linder (2005). Selon ces derniers, une confusion existe encore en management sur ce qu'est un *Business Model* et comment il peut être utilisé. Il s'avère que le Business Model exerce un rôle fort et positif dans le management organisationnel. En fait, l'objectif de leur étude était d'identifier les composantes du *Business Model* pour aider les managers à mieux cerner le concept. Quatre éléments constitutifs du *Business Model* sont énoncés : les choix stratégiques, le réseau de valeur, la création de valeur et la captation de valeur. Il ressort de ce travail, une autre utilité du *Business Model* qui, finalement, fournit une manière efficace aux managers d'analyser et de communiquer leurs choix stratégiques. Même s'il y a quelque chance que les entreprises avec « une formulation sans soin du *Business Model* » (Ibid. : 207) réussissent sur le marché, la probabilité est faible tant que la logique clé de la création et de la captation de valeur n'est pas clairement intégrée.

Un autre lien positif est établi entre la génération du *Business Model* et la performance de l'entreprise (Zott et Amit, 2007). Ces auteurs ont en effet démontré comment la génération du *Business Model* affecte la performance d'une firme en partant de l'hypothèse de l'impact positif d'un *Business Model* nouveau et efficient sur la performance. En 2001, ces mêmes auteurs exploraient déjà les fondations théoriques de la création de valeur dans le secteur du e-commerce. Dans cette étude, ils conceptualisent le modèle d'affaires de l'entreprise étant le contenu, la structure et la gouvernance des opérations visant la manière de créer de la valeur grâce à l'exploitation des opportunités d'affaires.

En empruntant le point de vue de Penrose<sup>73</sup>, Demil et Lecocq (2010) assimilent le *Business Model* à l'articulation entre différents axes de l'activité de la firme qui consiste à produire une proposition de valeur aux clients. Deux utilisations du terme *Business Model* doivent être relevées. Dans une approche statique, le *Business Model* représente le point focal pour la cohérence entre les principales composantes du *Business Model*. Faisant référence à une approche plus transformationnelle, le concept est utilisé comme un outil pour formuler le changement et l'innovation dans l'organisation ou dans le modèle lui-même. Ainsi, on parlera de l'évolution du *Business Model* en regardant particulièrement la dynamique créée par l'interaction entre les composantes du *Business Model* (cas étudié : Arsenal FC sur une dizaine d'années). Dans cette étude, Demil et Lecocq (2010) développent le modèle RCOV et les interactions entre ses différentes variables, comme étant les composantes du *Business Model*. Concrètement, il s'agit de trois composantes de base : des ressources et compétences (RC) à évaluer ou à combiner ; l'organisation (O) du business au sein d'un réseau de valeur ou au sein des frontières de l'entreprise; et la proposition de valeur (V) à travers l'approvisionnement des produits ou services. Dans le modèle RCOV, la structure et le volume des coûts et revenus sont déterminés ainsi que ses marges et, ultérieurement, sa durabilité.

Le modèle RCOV est une approche parcimonieuse et dynamique du *Business Model*, impliquant que les entrepreneurs et les managers doivent considérer, conjointement, les questions relatives à l'accumulation et à la combinaison des ressources, à l'organisation et à la valeur offerte. Finalement, Demil et Lecocq (2010) proposent que les ressources et compétences de la firme, son système organisationnel et la proposition de valeur qu'elle offre soient, de façon permanente, interactifs en rapport avec la hausse ou la baisse de sa performance. Ainsi, « un *Business Model* ne peut être considéré comme cohérent que lorsque les choix de ses composants de base conduisent à une performance durable » (ibid. : 244). De plus, défini comme une représentation de la manière dont une organisation opère pour assurer sa durabilité, le *Business Model* peut constituer un artefact utile à la créativité d'un entrepreneur lors du lancement d'une nouvelle activité ou pour faire évoluer une activité existante (Warnier et al, 2012). Krémer et Verstraete (2014)

---

<sup>73</sup> Penrose (1959) a soutenu que la croissance d'une firme résulte de l'interaction entre ses ressources, son organisation et ses capacités à proposer de nouvelles valeurs sur le marché, il y a plus d'un demi-siècle.

mobilisent, dans une recherche-action pédagogique, la fonction créative du *Business Model*. Les auteurs présentent différents outils, dont la carte mentale, pour faire apprendre le *Business Model* aux participants et les conduire à être créatifs en imaginant comment créer de la valeur, gagner de l'argent et s'appuyer sur le réseau de valeur adéquat.

Dans la même lignée, Teece (2010), montre que l'essence du *Business Model* est de définir la manière par laquelle l'entreprise délivre la valeur aux clients, incite ces derniers à payer pour la valeur et convertit leurs paiements en profits. Trois éléments le composent donc : les clients, les paiements et les profits. Le *Business Model* reflète ainsi « l'hypothèse du management » par rapport à ce que veulent les clients, comment ils le veulent, et comment l'entreprise peut s'organiser pour mieux agencer ces besoins, obtenir des paiements par sa façon de faire et engendrer un profit. Par essence, un *Business Model* est plus un modèle conceptuel qu'un modèle financier du *business*. Son utilité réside dans le fait qu'il aide à articuler la logique, les données et d'autres évidences que supporte la proposition de valeur pour le client et une structure viable des revenus et des coûts pour l'entreprise qui délivre cette valeur.

Finalement, il s'agit de la valeur que l'entreprise va livrer aux clients, comment elle va s'organiser pour livrer aux clients et comment elle va saisir une portion de la valeur livrée. Un « bon » *Business Model* va ainsi fournir une valeur considérable aux clients et collecter (pour le développeur ou l'initiateur du *Business Model*) une portion importante de ces revenus. Mais développer un *Business Model* réussi est insuffisant en soi pour assurer un avantage compétitif dans la mesure où le *Business Model* est plus générique qu'une stratégie commerciale. Il s'avère donc utile de coupler stratégie à l'analyse du *Business Model* pour protéger l'avantage compétitif résultant du design du nouveau *Business Model*.

Ainsi, la conclusion majeure de l'analyse de Teece (2010 : 192) se résume à l'idée selon laquelle, « pour être une source d'avantage compétitif, un *Business Model* doit être plus qu'une bonne façon logique de faire des affaires. Il doit être perfectionné pour répondre aux besoins particuliers de la clientèle ».

Un volume spécial de Long Range Planning de 2010 renseigne aussi sur les utilités globales des modèles d'affaires. Le *Business Model* a, par exemple, permis la description et la classification des affaires en même temps qu'il est considéré comme une recette pour les managers créatifs (Baden-Fuller et Morgan, 2010). Le *Business Model* a favorisé la commercialisation des idées et des technologies dans l'étude de Chesbrough (2010). Et, d'après McGrath (2010), le *Business Model* offre aux stratèges une voie nouvelle pour considérer leurs options dans des environnements incertains, aux évolutions rapides et imprévisibles. Mais, les stratégies qui visent à découvrir et à exploiter de nouveaux modèles doivent s'engager dans des expérimentations et apprentissage approfondis plutôt que dans une approche analytique.

Mason et Spring (2011) ont récemment exploré, dans le marché de la production musicale, comment les *Business Model* ont émergé, envahi plusieurs sites et évolué à travers leurs pratiques, au fil du temps. Après analyse, ces auteurs admettent que les entreprises, les réseaux d'affaires et les marchés forment des systèmes encastés au sein desquels les *Business Model* sont considérés comme des parties constituantes. Ainsi le *Business Model* est compris comme « une partie devant façonner les actions ; mais, en retour, les actions (des autres dans le réseau d'affaires ainsi que dans les entreprises elles-mêmes) modèlent également le *Business Model* » (p. 1032).

Dans l'équipe Entrepreneuriat de l'IRGO dirigée par Verstraete, le *Business Model* sert principalement comme outil pédagogique et outil d'accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprise (Jouison, 2008 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, 2011 ; Krémer, Verstraete, 2014). En 2012, cette équipe a mené une recherche-intervention auprès d'entreprises établies. Il était question de révéler le *Business Model* d'entreprises pilotées par de jeunes dirigeants du secteur du bâtiment (Verstraete, et al. 2012). Le *Business Model* a ainsi servi d'outil diagnostic pour permettre, par la suite, à l'équipe d'imaginer sa régénération. Ses composantes sont regroupées autour du modèle GRP issu de la conceptualisation praxéologique du *Business Model* selon l'Equipe entrepreneuriat de l'IRGO ; il s'agit de la génération de la valeur (G), de la rémunération de cette valeur (R) et du partage (P) de la réussite de l'entreprise.

A la lumière de cette revue de littérature sur le *Business Model*, il apparaît clairement que, jusqu'ici, il n'existe aucun consensus sur la définition du *Business Model*. La multiplicité de ses utilités et composantes est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 36 : Récapitulation conceptuelle du *Business Model* en fonction des centres d'intérêt des chercheurs.

Discipline auteurs	Auteur	Définition et utilité	Composantes	Domaine d'application
Stratégie	Magretta (2002)	Développer son BUSINESS MODEL revient à « écrire une histoire ». Outil de planification	Variables de la chaîne de valeur (fabrication - vente).	Général
	Shafer, Smith, Linder (2005)	Représentation autour des principaux choix logiques et stratégiques.	Choix stratégiques, réseau de valeur, création et captation de valeur.	
	Zott, Amit (2007, 2001)	Structure centrée sur la nouveauté et l'efficience. Un outil important pour l'innovation et une source essentielle de création de valeur.	Interaction entre la proposition de valeur, les revenus et le réseau des relations.	E-business
	Baden-Fuller, Morgan (2010)	Moyen pour décrire et classer les affaires ; Recettes pour les managers créatifs.	Typologies des <i>Business Model</i> .	Général
	McGrath (2010)	Voie nouvelle pour faire face à l'incertitude des environnements.	Unité de base du processus.	
Innovation	Chesbrough (2010)	Outil pour commercialiser les idées et les technologies.	Actifs existants, cognition.	Général Sport (football)
	Teece, (2010)	Hypothèse de management. Outil d'aide à l'architecture des affaires.	Clients, paiements, profits.	
	Warnier, et al. (2012) Demil, Lecocq (2010)	Support à la créativité lors du lancement d'une nouvelle activité ou pour faire évoluer une activité existante.	RCOV	
TIC	Mason, Spring (2011)	Partie constituante des systèmes encastres (entreprises, réseaux d'affaires, marchés).	Technologie, offres du marché, architecture du réseau.	Production musicale
Entrepreneuriat	Morris, Schindehutte, Allen (2005)	Représentation qui fournit les outils d'analyse des échanges de valeurs	Modèle économique, architecture des décisions.	Général
	Verstraete, Jouison (2009, 2011) Verstraete et al. (2012) Krémer, Verstraete (2014)	Convention relative au GRP Outil pédagogique et d'accompagnement ;  Outil diagnostic.	GRP	Contexte pédagogique Secteur du bâtiment
	Benavent et Verstraete (2000)	Artefact utile à la créativité. « Equation économique »	Offre, parties prenantes, interactions entre marchés,	Général

Malgré cette profusion des définitions du *Business Model*, le point focal reste la notion de « valeur » (Magretta, 2002 ; Zott et Amit, 2007, 2001 ; Eyquem-Renault 2011). La valeur est aussi au coeur de la conception proposée par Verstraete et Jouison (2009, 2011) s'appuyant sur la théorie des conventions ; le Business Model est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de la valeur eu au partage de la valeur. Les auteurs parlent de modèle GRP. Le programme de recherche de l'équipe Entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) est articulé, en différents axes, autour de ce modèle. Ce dernier a également donné lieu, récemment, à une valorisation en outil proposé sur le site : <http://www.grp-lab.com>. Outre notre appartenance à cette équipe et notre adhésion à son programme de recherche, la perspective conventionnaliste du modèle GRP semble particulièrement pertinente pour notre travail doctoral.

La pertinence du *Business Model* comme outil méthodologique pour collecter, analyser et restituer les cas d'EIRP a également été démontrée récemment dans une recherche dont les conclusions ont abouti à la définition des facteurs expliquant l'internationalisation précoce et rapide de certaines entreprises, à partir de propositions émises pour chacune des composantes du *Business Model* (Servantie, 2010). Une autre thèse (Bousquet, 2014) utilise également le Business Model pour « montrer » les cas étudiés dans son travail. Un protocole a aussi été déployé par cette équipe pour apprécier l'utilité du concept *Business Model* pour les entreprises établies dans le bâtiment, autorisant ainsi le recours à sa mobilisation dans le cadre de notre recherche (Verstraete et al., 2012), puisque nous nous intéressons aux entreprises établies mais, en particulier, celles impulsées et dirigées par les femmes camerounaises. Ainsi, une présentation détaillée des composantes du *Business Model* va enrichir les paragraphes qui suivent.

### **5.1.2. Le modèle GRP : une structure praxéologique du *Business Model***

Il s'agit de comprendre l'offre à partir de la « génération de la valeur », le modèle de revenu qui renvoie à la « rémunération de cette valeur ». La cristallisation du réseau représente la troisième dimension qui est assimilée au « partage de la réussite »



avec les partenaires convaincus par la nécessité de développer des relations d'échanges durables de type « gagnant-gagnant » (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2011). Les paragraphes suivant reprennent les propos des auteurs du modèle et présentent chacune de ces dimensions séparément.

#### **5.1.2.1. La génération de la valeur**

Ce premier thème permet de comprendre l'offre proposée, donc la promesse faite par l'entrepreneur au marché (la proposition de valeur). Encore convient-il, d'une part, que celui-ci soit personnellement compétent pour tenir sa promesse (les traits cognitifs de l'entrepreneur) et, d'autre part, que l'organisation qu'il impulse le soit tout autant dans la réalisation de celle-ci (la fabrication de l'offre). L'obtention d'une confiance à l'issue de l'exercice de conviction auprès des parties prenantes suppose en amont une connaissance de l'histoire à la fois du porteur et du projet.

Sur la base des réflexions des auteurs ci-dessus cités, l'histoire du porteur (celui qui propose l'offre ou tout simplement l'entrepreneur) renvoie à la perception de ses traits cognitifs. «La perspective cognitive inclut les aspects de la personnalité, les motivations, etc. ainsi que les schémas mentaux de l'entrepreneur. Elle est également un point de vue sur l'organisation, incluant ainsi les représentations collectives avec lesquelles il convient de composer dans la mise au point d'une affaire» (Ibid. : 148). Quant à l'histoire du projet et du point de vue de l'entrepreneur, un schéma mental (c'est-à-dire la représentation qu'il a de son projet) concerne, par exemple, en amont, sa créativité par rapport à l'idée du projet. Cette créativité va ainsi intégrer l'expertise de l'entrepreneur (ses connaissances techniques, intellectuelles, etc.), sa pensée créative ou sa compétence (capacité à résoudre des problèmes ou à imaginer de nouvelles combinaisons pour exploiter les idées) et ses motivations (Ibid. : 150). Du point de vue de l'organisation, la créativité doit devenir un processus collectif qui fait appel à l'entourage de l'entrepreneur. A ce stade, l'expérience, la motivation et l'entourage de l'entrepreneur jouent ici un rôle important, car ils sont sources de connaissance. Cela dit, un investisseur a besoin de croire non seulement en la compétence de communicateur du porteur, mais aussi en la capacité de celui-ci à tenir sa promesse et à concevoir une organisation capable de la fabriquer.

S'agissant de la promesse faite au marché (la proposition de valeur), l'exercice de conviction auprès des possesseurs de ressources exige une certaine clarté sur l'idée et sur l'opportunité d'affaires. Ce qui permet au possesseur de voir l'idée et son marché, c'est-à-dire d'avoir une représentation mentale de l'offre nécessitant peu d'effort cognitif. Concrètement, comprendre la proposition de valeur revient à analyser le cheminement à l'origine de sa mise au point. En se référant au processus entrepreneurial, ce cheminement met d'abord l'accent sur l'idée (source, mise au point et protection). Ensuite, la structuration de l'offre nécessite la prise en compte des contextes (environnement général, marché, voire cible) dans lesquels l'offre va être proposée. Finalement, la promesse faite au marché se calque sur les ambitions de l'entrepreneur et se précise par rapport à une analyse concurrentielle préalablement effectuée afin de déceler les facteurs de réussite et les facteurs stratégiques de risque qui pourraient plus ou moins favoriser la faisabilité de l'offre promise.

Quant à la capacité à fabriquer la valeur, elle dépend des ressources identifiées et captées sur le marché, de la capacité de l'entrepreneur à les organiser de manière efficace et efficiente (les transformant en capacités, puis en compétences) pour en tirer un avantage concurrentiel sur le marché. Le réseau de valeur peut aussi y participer activement soit par un jeu d'alliance ou de sous-traitance. Le tableau ci-dessous synthétise les éléments autour de la génération de la valeur.

Tableau 37 : Synthèse des sous-composantes de la génération de la valeur

<b>G E N E R A T I O N</b>	<b>Entrepreneur(s) ou porteur(s) du projet entrepreneurial</b> Histoire Profil Motivations Expériences Ambitions (défis) Entourage Etc.
	<b>Proposition de valeur</b>  Idée (source, mise au point, protection...) Marché (attractivité, cible, concurrence...) Ambition Position Etc.
	<b>Fabrication de la valeur</b> Captation des ressources Organisation des ressources Délivrance de la valeur Etc.

Source : Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011.

Finalement, l'exercice de conviction (c'est-à-dire la capacité de l'entrepreneur à convaincre les possesseurs de ressources à les apporter) se résume à la combinaison entre les capacités cognitives de l'entrepreneur à se faire comprendre, la rencontre entre une idée et une opportunité de marché et la faisabilité matérielle du projet. En effet, cette faisabilité matérielle induit le questionnement sur la rémunération de la valeur, c'est-à-dire que l'entrepreneur doit ensuite s'interroger sur la façon dont la valeur générée sera rémunérée.

#### **5.1.2.2. La rémunération de la valeur**

La rémunération de la valeur exige du porteur de projet que ce dernier identifie ou estime le volume de ses revenus, les canaux par lesquels ce volume transite, et ce qu'il pense pouvoir en tirer comme profit ou comme bénéfice. Selon Verstraete et Jouison-Laffitte (2009 : 65), « cette dimension est tout à fait complémentaire de la génération de la valeur, car la convention doit également s'établir sur la capacité de l'entreprise à vivre de cette activité, donc à en tirer des revenus permettant d'assurer sa pérennité ».

Les sources de ces revenus, c'est-à-dire les canaux par lesquels la rémunération parvient à l'entreprise sont multiples et varient d'un projet à l'autre, surtout par leur nature. Par exemple, pour certaines associations ne réalisant pas de chiffres d'affaires, mais dont la prestation sociale n'est rendue possible que par leur gratuité, la rémunération provient de subventions publiques ou de donations privées. Dans une conception plus usuelle de la rémunération, le volume de cette dernière s'exprime généralement par un chiffre d'affaires, source du paiement de l'offre par le client. Mais les sources de ces paiements sont également multiples (par exemple dans le cadre des formes juridiques associatives). Leur mise en évidence est non seulement très importante pour les porteurs de projet eux-mêmes, mais aussi pour les parties prenantes intéressées par la pérennité de l'organisation.

Finalement, pour convaincre, le porteur de projet ne se limite pas à estimer un chiffre d'affaires. Ce dernier doit également penser à une pérennité rendue possible par la capacité de l'entreprise à couvrir les coûts engagés pour promettre, fabriquer, se faire rémunérer, etc. A ce stade, il semble nécessaire de faire appel *a priori* aux comptes qui doivent aider l'entrepreneur à estimer les possibilités de bénéfices,

lesquels vont garantir une relation d'échange durable à toutes les parties prenantes. Mais avec le *Business Model*, le créateur est sensibilisé sur la nécessité de maîtriser quelques bases comptables, voire d'accroître sa connaissance par une formation parfois obligatoire.

Enfin, si la notion de volume de la rémunération ne s'exprime pas toujours en termes de chiffre d'affaires, le profit n'est pas toujours de nature pécuniaire, même s'il sert à apprécier la pérennité du dispositif. Dans certains cas, il peut être symbolique (une image, un prix ou une récompense, une renommée, un climat social). Dans d'autres cas, les premiers clients à qui des conditions particulières ont été consenties sont la source d'un apprentissage précieux et constituent parfois une référence légitimant la qualité de l'offre promise. Mais l'appréciation de cet apprentissage relève du partage de la valeur. Le tableau 39 synthétise les thèmes essentiels à aborder concernant la rémunération de la valeur.

Tableau 38 : Synthèse des sous-composantes de la rémunération de la valeur

<b>R E M U N E R A T I O N</b>	<b>Sources de la rémunération</b> Les canaux par lesquels les revenus parviennent Les payeurs Etc.
	<b>Volume de la rémunération</b> Chiffre d'affaires Part de marché Etc.
	<b>Performances</b> Performance financière Performance non financière (notoriété...) Etc.

Source : Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009 : 69

### 5.1.2.3. Le partage de la valeur

Les possesseurs des ressources adhèrent et participent au *Business Model* et deviennent ainsi parties prenantes, c'est-à-dire acceptent d'apporter leurs ressources pour impulser l'organisation parce qu'elles sont intéressées par les échanges que cette adhésion induit. Dans cette partie du BUSINESS MODEL, ces relations d'échange sont décrites.

Ainsi, le *Business Model* met l'entreprise au cœur d'un réseau d'affaires composé d'un collectif partageant la représentation des affaires proposées et avec qui la

réussite va être partagée. D'un point de vue managérial, la constitution du réseau suscite deux préoccupations permanentes (Verstraete, 2003). La première concerne l'identification des partenaires sur la base qu'ils possèdent une ressource nécessaire au projet, qu'ils sont accessibles et qu'ils peuvent être intéressés par l'échange. La seconde répond à un objectif de pérennité et conduit à mettre en place des politiques permettant d'optimiser les relations avec les parties prenantes (politique salariale pour les échanges avec les salariés, politique d'achat pour les échanges avec les fournisseurs, etc.), ces politiques devenant effectives dans une perspective de croissance de l'organisation impulsée. Dans tous les cas, le créateur doit comprendre, non seulement, l'échange « naturel » ou « normal », par exemple, l'échange d'une matière première ou d'un service contre une rémunération, mais aussi l'échange « exceptionnel » ou « singulier ». Ce dernier type concerne l'identification des éléments qui vont orienter le choix d'un partenaire à vouloir travailler davantage pour le *Business Model* proposé que pour un autre. A cet effet, une matrice est proposée au créateur pour appréhender simultanément la nature de l'échange et sa singularité (voir tableau 39).

Tableau 39 : Matrice des parties prenantes

Ressources nécessaires au projet (1)	Partie prenante (2)	Valeur attendue par la PP (3)	Valeur à tirer de la PP pour le projet (4)	Pouvoir de la PP (5)	Attitude de la PP (6)

Source : Verstraete, Saporta (2006)

Cette matrice mentionne d'abord l'inventaire des ressources nécessaires au projet (colonnes 1). A chaque ressource est associée une partie prenante (colonne 2). Les 2 autres colonnes aident à établir la relation d'échange : la valeur attendue par la partie prenante et celle à tirer pour le projet (colonnes 3 et 4). Les colonnes 5 et 6 renseignent sur le rôle de la partie prenante dans l'équilibre et la pérennité du *Business Model*. Mais ce pouvoir et cette attitude de la partie prenante sont à relativiser en tenant compte de l'importance de la ressource apportée et à la position de la partie prenante au sein du réseau. De manière explicite, cette matrice est un outil lié au positionnement de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes. Elle anticipe l'analyse concurrentielle dans la mesure où les concurrents souhaitent également posséder les meilleures ressources, donc les meilleurs échanges, les

meilleurs *stakeholders*, le meilleur réseau au sein de leur domaine d'activité. Par exemple, un bon positionnement vis-à-vis des clients suppose que ceux-ci soient satisfaits, c'est-à-dire qu'ils tirent des échanges avec l'entreprise une valeur correspondant au moins à leurs attentes. A défaut, ils se tourneront vers la concurrence, si celle-ci est accessible. A l'inverse, l'entreprise doit tirer de la relation avec la clientèle une valeur lui permettant d'évoluer. Tout créateur d'entreprise doit ainsi être sensibilisé au fait qu'il doit entretenir avec chaque catégorie de parties prenantes des relations optimisant l'échange de valeur, ce qu'on pourrait appeler une stratégie « gagnant-gagnant ».

Finalement, la compréhension de la singularité de l'échange est conditionnée par un exercice de conviction déployé par l'entrepreneur. Pour cela, une révision du processus de négociation individuel réalisé avec chaque partie prenante est nécessaire. L'effet de mimétisme décrit par la théorie des conventions doit également être considéré ainsi que le processus adopté par l'entrepreneur qui a conduit à la création du collectif rassemblé autour de la convention. Pour cela, l'entrepreneur va relater la chronologie d'adhésion des différentes parties prenantes et procéder à l'analyse structurelle de son réseau. Le tableau ci-après synthétise les thèmes concernant le partage de la valeur.

Tableau 40 : Synthèse des sous-composantes du partage de la valeur

<b>P A R T A G E</b>	<b>Ecosystème</b> Mode de répartition de la valeur dans l'écosystème Participation à cet écosystème et incidence sur la répartition de la valeur Etc.
	<b>Conventions</b> Conventions dans l'écosystème (dans le monde des affaires, du secteur d'activité, celles avec lesquelles composent les parties prenantes...) Etc.
	<b>Parties prenantes</b> Identification des parties prenantes (effectives ou potentielles) Optimisation des échanges de valeur avec elles (gagnant-gagnant) Tableau des parties prenantes Etc.

Source : Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009.

Le modèle GRP ainsi développé par Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) offre une grille d'analyse générique du *Business Model* des entreprises, chacun de ses utilisateurs pouvant l'adapter aux objectifs spécifiques liés à l'utilité de son déploiement. Au-delà de son aspect analytique, la théorisation du BUSINESS MODEL ouvre de nouvelles perspectives d'analyse de l'entreprise et permet d'appréhender l'organisation comme un tout, depuis le cœur de l'affaire jusqu'à son réseau de valeur.

Le tableau 41 recense les différents thèmes du modèle GRP qui nous a aidés à déterminer et à codifier les unités d'analyse, étape préalable au processus d'analyse.

Tableau 41 : Récapitulatif des thèmes du modèle GRP

Composantes	Sous-composantes	Unités d'analyse retenues
GENERATION	<b>Entrepreneur(s) ou porteur(s) du projet entrepreneurial</b> Histoire Profil Motivations Expériences Ambitions Entourage Etc.	Histoire Niveau d'étude Formation Motivations Expériences Ambitions Entourage Environnement
	<b>Proposition de valeur</b> Idée (source, mise au point, protection...) Marché (attractivité, cible, concurrence...) Ambition Position Etc.	Idée Marché/Cible Ambition Position
	<b>Fabrication de la valeur</b> Captation des ressources Organisation des ressources Délivrance de la valeur Etc.	Ressources cognitive, Matérielle, financière, Humaine, immatérielle, Organisationnelle, managériale
REMUNERATION	<b>Sources de la rémunération</b> Les canaux par lesquels les revenus parviennent Les payeurs Etc.	Opportunités Appels d'offre Prospection Payeurs
	<b>Volume de la rémunération</b> Chiffre d'affaires Part de marché Etc.	CA Part de marché Eléments non financiers : Nombre d'employés, lignes de produits, clients, Fournisseurs, partenaires
	<b>Performances</b> Performance financière Performance non financière (notoriété...) Etc.	Part de marché Seuil de rentabilité Pourcentage objectifs atteints Degré de satisfaction
PARTAGE	<b>Ecosystème</b> Mode de répartition de la valeur dans l'écosystème Participation à cet écosystème et incidence sur la répartition de la valeur Etc.	Effet de mimétisme (professionnalisme et/ou recommandation)
	<b>Conventions</b> Conventions dans l'écosystème (dans le monde des affaires, du secteur d'activité, celles avec lesquelles composent les parties prenantes...) Etc.	Dynamique de la convention (éléments à identifier)
	<b>Parties prenantes</b> Identification des parties prenantes (effectives ou potentielles) Optimisation des échanges de valeur avec elles (gagnant-gagnant) Tableau des parties prenantes Etc.	Analyse structurelle du réseau (nature des liens) Nouvelles adhésions



Les unités d'analyses ainsi retenues constituent les unités d'information ou catégories que nous avons codifiées pour permettre l'enregistrement des segments de contenu à considérer comme unité de base en vue du comptage fréquentiel ultérieur (Hlady, 2002).

Finalement, si le bon sens conduit à relever que tout projet nécessite des partenaires apportant des ressources pour que l'offre puisse être générée et que des revenus puissent en être tirés, le *Business Model* résulte de la cristallisation de ce collectif autour du projet dont le cœur est une représentation partagée de l'affaire naissante. Dans cette optique, le *Business Model* est une convention autour de laquelle un ensemble de partenaires apporte les ressources nécessaires au projet. La théorie des conventions est donc mobilisée pour expliquer cette nature. Dans notre étude, pour capter les ressources, la femme entrepreneur doit convaincre leurs possesseurs qu'elles seront utilisées par la mise en place d'une organisation. Mais les parties exigent quelque chose en échange de ce qu'elles apportent et apprécient également le potentiel de l'affaire. Ces exigences sont prises en compte de manière explicite dans le modèle d'affaires, dans la mesure où la femme entrepreneur y intègre et y combine les attentes des partenaires, le collectif ainsi constitué participe à l'effort de développement. Le *Business Model* est ici assimilable à une convention évolutive à laquelle la femme entrepreneur doit faire adhérer d'autres partenaires (organismes, institutions ou individus) possédant d'autres ressources indispensable à l'organisation établie. En d'autres termes, la femme entrepreneur doit concevoir une convention, en considérant les changements environnementaux, organisationnels, etc., ou les objectifs à atteindre, autour de laquelle des possesseurs de ressources vont s'accorder pour y voir une bonne façon de faire des affaires en pariant que le projet régulera de façon optimale, entre toutes les catégories de parties prenantes, les échanges de ressources escomptés. Un réseau se crée ainsi autour du *Business Model* proposé, devenu convention, la femme entrepreneur étant celle qui impulse l'organisation correspondante. En effet, dans sa structure conceptuelle, la place de l'individu est considérée comme l'unité de base d'analyse conventionnaliste à laquelle s'ajoute une seconde, la convention elle-même qui va contenir des règles de conduite et donc, l'action (Gomez, 1995). Par ailleurs, il est admis dans la littérature qu'un individu ne peut agir isolément sans tenir compte des « hypothèses d'environnement » (Gomez, 1995), bref, du contexte qui interpelle l'adoption de la

convention. Fort de tout ce développement, il nous paraît donc nécessaire de porter un regard conventionnaliste sur la dynamique des *Business Model* analysés, afin de mieux « enrichir l'analyse du réel » (Gomez, 1995).

## **5.2. La nécessité d'un cadre d'analyse conventionnaliste**

A l'origine, deux approches sous-tendent la théorie des conventions : d'un côté, l'approche stratégique de Lewis et, de l'autre, l'approche interprétative de Keynes (Batifoulier, 2001). La première fait un usage intensif de la notion d'intérêt en se focalisant sur la théorie des jeux. La seconde relativise la recherche de l'intérêt privé et met l'accent sur la conception de la convention qui introduit un aspect normatif. Dans la première, la convention est considérée comme le résultat d'une interaction stratégique, c'est-à-dire, une règle de comportement qui permet aux individus de se coordonner ou de coopérer. Dans la seconde, les conventions sont non seulement des règles de comportement mais aussi des modèles d'évaluation qui servent à interpréter toutes les règles. L'approche interprétative s'avère donc plus globale et digne d'intérêt puisque, finalement, notre recherche va s'atteler à interpréter ce moyen de coordination des représentations, qu'est la convention (Batifoulier, 2001), sur les comportements des femmes entrepreneurs camerounaises, en vue d'éclairer le « pourquoi » des choses. Après cette définition générique de la convention, une petite revue de littérature sur la théorie fédératrice apparaît utile afin de compléter le cadre d'analyse des *Business Model* étudiés.

### **5.2.1. Fondements conceptuels de la théorie des conventions**

Depuis 1989, la théorie des conventions connaît un engouement important dans le contexte scientifique français. Nous reprenons ici quelques travaux relatant l'utilité de sa mobilisation.

Dupuy (1989) aboutit à la conclusion de l'incomplétude radicale du paradigme de la rationalité et préconise que sans le secours d'objets collectifs irréductibles à la rationalité individuelle, comme les conventions, les interactions entre acteurs individuels rationnels seraient en général incapables de produire à elles seules une

réalité déterminée. Il examine ainsi, dans cette perspective, le concept de *Common Knowledge* et la visée qu'il manifeste de transparence parfaite du collectif par rapport aux individus.

Orléan (1989) a, quant à lui, analysé la manière dont fonctionne les marchés financiers dans des situations caractérisées par un doute important sur l'évaluation des valeurs fondamentales. Il montre que, dans une telle configuration, se produisent des mouvements mimétiques conduisant à une extrême instabilité des cotations. La convention apparaît alors comme la « forme » sociale capable de faire obstacle à ces dynamiques de défiance généralisée en tant que représentation collective permettant une coordination *a priori* des anticipations individuelles. La convention joue ici un rôle régulateur face à l'incertitude de ce type d'évènements aléatoires. Ce rôle régulateur de la convention est également admis en 2004, lorsque cet auteur examine le lien entre les politiques économiques et diverses conventions (de qualité, financière et monétaire), la rationalité des acteurs, même de savoir commun, ne suffisant pas toujours à établir une coordination stabilisée et efficace. Donc, pour juger d'une politique économique, il faut tenir compte du fait que la macroéconomie est encadrée dans une société et, qu'en conséquence, son efficacité dépend étroitement des valeurs auxquelles celle-ci adhère (Orléan, 2004). Son propos est illustré par l'évocation de l'exemple du FMI qui n'a pas compris que « la cohésion sociale constituait en soi une condition nécessaire pour créer un climat favorable à l'investissement et à la croissance » (p. 131). En effet, il existe un contrat social qui lie les citoyens entre eux et à l'Etat et que maintenir ce contrat social est particulièrement important. C'est ainsi qu'il préconise la notion de « convention légitimée » ou « légitime » (Orléan, 1997) ou « norme conventionnelle », selon Max Weber (1995), considérée comme un cadre commun de principes communs qui autorise les acteurs à réprover ceux qui ne respectent pas la convention (notion de sanction absente de l'approche évolutionniste). Cette légitimité renvoie également à un ensemble de jugements de valeurs ou tout simplement à la manière dont il convient d'agir.

Dans ce même numéro de la Revue économique de 1989, l'analyse économique des conventions du travail est menée par Salais. D'après ce dernier, la relation de travail, qui est exemplaire des difficultés rencontrées par les extensions des théories du marché, repose sur un compromis entre deux principes d'équivalence,

l'un marchand salaire-temps de travail futur, l'autre non marchand, temps-produit du travail. Il propose de réinterpréter ce compromis en termes de conventions du travail, et examine aussi en quoi la Théorie générale de Keynes offre un cadre théorique susceptible de les intégrer.

Globalement, deux formes de coordination sont relevées par Eymard-Duvernay (1989) : par les prix (production de masse des années 60) et par les organisations, caractérisée par la marchandisation systématique des échanges dans les structures industrielles. Ces deux formes de coordination sont remises en cause, suite au développement plus économique des moyens de production et d'échanges, induisant une complexité accrue pour nombre d'entreprises et de salariés qui doivent être capables de se situer dans des registres différents. En considérant les domaines de compétence de plus en plus élargis et la capacité à effectuer des compromis entre des activités difficilement compatibles, la reconversion des qualifications nécessaires ne peut se limiter à l'accroissement des ressources techniques et industrielles. De même, la polyvalence tant recherchée n'est plus faite seulement d'une addition de connaissances. Encore faut-il qu'elle conduise à développer des qualités de jeu entre des modèles différents lorsqu'on sait que la qualité des biens peut être mal définie ou faire intervenir des critères non marchands (Eymard-Duvernay, 1989).

Plusieurs principes constituent ainsi les fondements de la théorie développée autour des conventions comme l'idée selon laquelle « les conventions et les individus existent en même temps, c'est-à-dire que les individus ne peuvent décider que parce qu'il existe des conventions et les conventions n'existent que parce que des individus les adoptent » (Gomez, 1995 : 161). D'après Gomez (2006), le couple convention-individu définit ainsi un système de gouvernement qui peut s'appliquer à des champs d'analyse différents (sociologie, anthropologie, histoire, gestion...) <sup>74</sup>. Introduite dans le champ de la gestion, ce système de gouvernement permet aux entreprises de créer, dans leur espace socioéconomique, une conviction suffisante sur les règles du jeu économique « normales », telle que les acteurs les adoptent, en tenant compte de l'échange et de l'organisation. Et dans la mesure où elle est

---

<sup>74</sup> D'après Gomez (2006), un système de gouvernement est constitué d'un ensemble de règles et de comportements (rejoignant ainsi la perspective keynésienne), c'est-à-dire que les hommes sont gouvernés, soumis à la discipline des règles auxquelles ils souscrivent par mimétisme.

fondée sur une conviction partagée, la littérature managériale considère la convention comme une sorte de « structure profonde » encadrée dans les organisations mais susceptible d'évolution (Gomez, 2000). Et c'est là où la théorie afférente revêt toute son importance parce qu'elle permet de repérer cette ou ces évolution (s), bref de décrire la dynamique des conventions qui sous-tend cette conviction partagée sur le marché et au sein des organisations. L'analyse de cette dynamique suppose la prise en considération du contexte problématique lié, par exemple, à l'incertitude, considérée comme le renouveau des cadres d'analyse des conventions (Thévenot, 2002).

### **5.2.2. La grille d'analyse traitant du caractère incertain des coordinations dans les disciplines de gestion**

Des auteurs classiques en économie et en sociologie ont développé l'idée selon laquelle la coordination est soumise à des contraintes externes. De récents développements ont mis en exergue son caractère incertain qui renvoie à porter une plus grande attention sur les modalités des transactions et interactions (Eymard-Duvernay et al., 2006). Cela suppose de considérer les conditions matérielles, sociales et institutionnelles qui, pour les personnes se coordonnant, rendent possible leur engagement dans l'action (Favereau, 2001). Cela suppose aussi d'examiner cette coordination pour y rechercher réflexivité et raison.

En effet, dans toute coordination, qu'elle soit sur le marché, dans l'entreprise ou qu'elle vise un accord politique, l'incertitude est pour chacun radicale dans la mesure il n'existe au départ de l'action aucune régularité pouvant être considérée comme un appui sûr. De plus, dans sa singularité originelle, préconisent Eymard-Duvernay et al. (2006 : 29), « toute coordination est incertaine car elle met en jeu des acteurs hétérogènes, se déroule dans le temps et vise un produit (ou un service) jamais entièrement prédéfini ». Il s'agit donc de surmonter et de qualifier cette incertitude.

Surmonter cette incertitude nécessite la construction conventionnelle des produits, des services, des anticipations, supports de l'échange marchand, de l'activité productive des entreprises et même du vécu quotidien en collectivité, en société (Eymard-Duvernay, 1989). En d'autres termes, c'est une activité individuelle et

collective permanente intégrée à l'action elle-même. Les conventions viennent canaliser cette incertitude à partir d'une forme commune d'évaluation qui qualifie les objets de la coordination. On distingue ainsi la convention de qualification marchande (marché concurrentiel de biens de consommation) et d'autres conventions de qualifications qui permettent, à la suite d'une rupture forte avec la coordination dominante, de couvrir une variété de transactions (Eymard-Duvernay, 2004). Du fait de cette variété, et les discontinuités qui en résultent, un cadre commun de ces modes de coordination différents peut être élaboré pour une compréhension du passage de l'un à l'autre que les acteurs sont susceptibles d'effectuer. Ce cadre commun autorise des accords entre des individus agissant et peut être désigné comme convention constitutive, paradigme, sens commun, modèle cognitif, etc. (Eymard-Duvernay, 2006)

Dans une perspective entrepreneuriale, ce cadre commun contribue à l'émergence d'une entreprise. En partant du fait qu'une entreprise est un système complexe, il est essentiel de considérer que ce système est ouvert sur d'autres systèmes et adapter l'organisation des choses. Le but ultime de cette organisation est de convaincre les parties prenantes potentielles d'apporter les ressources de diverses natures que le dirigeant va par la suite agencer afin d'atteindre le futur désiré (Verstaete, 1999 ; Verstraete et Saporta, 2006). Comprendre une entreprise renvoie à mettre en exergue la représentation du cœur des affaires en modélisant de façon intelligible l'organisation afférente qui « témoigne d'une dynamique de captation des ressources, d'organisation de ces ressources pour fabriquer la valeur proposée (l'offre) et de proposer effectivement la valeur fabriquée » (Verstraete et al, 2012). Cet objectif est atteint si la modélisation est assimilée par ceux à qui elle est destinée par l'utilisation d'un langage adéquat pouvant traduire le modèle et passer d'une représentation générique à celle comprise par l'interlocuteur interpellé. Pour cela, le langage utilisé par l'entrepreneur, porte-parole essentiel de la traduction, doit répondre à une quête d'intelligibilité en montrant l'implication des différentes composantes du système, telles que les acteurs humains, aux enjeux spécifiques mais participant ensemble à la stabilisation du système. Par mimétisme, un collectif convaincu est ainsi créé autour de ce système et fait émerger une convention parce qu'il partage la conception des affaires envisagées. Ce registre conventionnel s'encastre dans d'autres conventions déjà en usage dans des environnements traversés. Il s'agit, par exemple, du monde de la création d'entreprise, du métier ou

du statut du partenaire rencontré, du secteur d'activité dans lequel l'affaire démarre (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2011). La théorie des conventions vient ainsi expliquer la nature du *Business Model* qui est la traduction de cette convention rendant intelligible le système complexe qu'est l'entreprise, en création ou établie (Verstraete et al, 2012).

### **5.2.3. Le *Business Model* vu comme une convention d'entreprise**

D'après Verstraete et Saporta (2006), pour capter les ressources, l'entrepreneur convainc leurs possesseurs qu'elles seront bien utilisées par la mise en place d'une organisation pertinente. Celle-ci, une fois institutionnalisée (dépôt des statuts et publication de ce dépôt dans le journal officiel, par exemple) devient une entreprise. Mais les parties prenantes exigent quelque chose contre ce qu'elles apportent et apprécient également le potentiel de l'affaire. Le *Business Model* intègre ces exigences pour ne pas voir la convention se diluer, par exemple. Par contre, si l'entrepreneur intègre les attentes des parties prenantes à partir de la conception de l'offre qu'il initie, le collectif ainsi constitué participe à l'effort de création (ibid). Dans cette optique, l'entreprise devient une « convention d'effort ».

Des conventions d'effort existent et concernent davantage l'organisation (Gomez, 2006). Dans le cadre de la conception de son *Business Model*, la femme entrepreneur y intègre et y combine les attentes des partenaires et le collectif ainsi constitué participe à l'effort de développement commun. En effet, les parties prenantes (*stakeholders*) associées à l'entreprise (salariés, dirigeants, clients, propriétaires, etc.) sont intéressées, d'une manière ou d'une autre, à la poursuite de son activité. Or, elles se trouvent dans une situation d'incertitude radicale quant à son avenir, parce que la rationalité du comportement des uns dépend du comportement des autres. Par exemple, le salarié peut s'impliquer dans son travail aussi longtemps qu'il suppose que l'actionnaire poursuivra son investissement, que le gestionnaire prendra la meilleure décision, etc. De même que l'actionnaire ne peut calculer ses dividendes futurs que s'il suppose les salariés suffisamment impliqués pour atteindre les objectifs, et le gestionnaire suffisamment compétent pour les définir avec justesse, etc. Chaque effort individuel prend ainsi sens que par rapport à l'effort collectif tel qu'il est supposé être, ou, plus exactement, l'effort que chacun est supposé fournir. L'incertitude s'en trouve réduite. Il se forme alors un

couple individu-convention d'effort qui permet de définir le système de gouvernement (Gomez, 2006) et comprendre les modifications organisationnelles endogènes qui ont contribué à la régénération des *Business Model*, cas par cas d'abord, et dans une approche comparative, ensuite.

A côté des conventions d'effort, les « conventions de qualification » ou « conventions régissant les échanges » déterminent la nature des relations entre des acteurs qualifiés (Gomez, 1997), lesquels permettent la prestation promise. En d'autres termes, lorsque des individus sont en situations d'échange, ils s'interrogent autant sur le comportement calculé qu'ils doivent avoir pour maximiser leur utilité que sur les règles du jeu qui définissent l'échange. Par exemple, qu'est-ce qui est admis ou interdit, qu'est-ce qui conduit à l'exclusion de l'échange, comment savoir si les autres obéissent aux mêmes règles, etc. (Gomez, 2006). Dans la même logique, si nous examinons, par exemple, le registre du monde de la création d'entreprise dans notre contexte, nous remarquons l'existence de plusieurs conventions (institutionnelle, socioculturelle, financière, économique, etc.) peu favorables à la promotion de la création d'entreprise par les femmes et encore moins au développement de leurs entreprises (cf. paragraphe 2.2). Pourtant et comme il est précisé dans l'émergence de la problématique, certaines femmes entrepreneurs camerounaises parviennent néanmoins à conduire leurs entreprises vers un dessein plus ambitieux. Il nous revient donc, en utilisant les outils du modèle, de montrer comment elles ont mis en place d'autres types de conventions, montrer comment de petites évolutions, des modifications de la conviction des « adopteurs » sur ce qu'il est « normal » de faire, peuvent entraîner des variations fortes des conventions de qualification (Gomez, 2006).

De manière globale, toute convention est évolutive dans ce sens que ses composantes peuvent se modifier, intentionnellement ou non. De même que l'entreprise même qui modifie ses règles peut disparaître, se fortifier ou se développer.

Finalement, certains aspects de la théorie des conventions doivent donc être pris en compte pour permettre à l'entrepreneur de faire adhérer ses parties prenantes autour de la création de valeur comme l'a mentionné Magretta (2002) au sujet de l'utilité du *Business Model*. Il est essentiel en premier lieu pour l'entrepreneur d'établir, par exemple, des relations gagnant-gagnant entre les possesseurs de



ressources potentiels afin qu'ils deviennent parties prenantes, à partir de la prise en considération de leurs attentes. L'élaboration d'une matrice des parties prenantes prend donc tout son sens (Verstraete, Saporta, 2006). Ainsi, par effet de mimétisme (ou effet d'entraînement), d'autres possesseurs vont décider de le devenir à leur tour, à l'issue de l'exercice de conviction, créant ainsi un collectif de parties prenantes autour de la valeur générée, rémunérée et partagée. Le troisième aspect concerne le respect des règles et procédures mises en place pour l'attente d'un objectif commun, par exemple, celui d'un développement cohérent et durable.

Deux types de conventions émergent donc de tout ce développement : convention de qualification, qui définit les échanges, d'un côté et de l'autre, convention d'effort qui définit le travail en commun. A l'analyse thématique des *Business Model* recensés, nous allons adjoindre une lecture conventionnaliste de chaque cas afin d'identifier les différentes conventions à l'œuvre. A l'issue de cette identification verticale une comparaison horizontale des types de conventions va aider à comprendre l'évolution globale des conventions d'affaires étudiées et à repérer les éléments-clés ayant contribué à cette dynamique. C'est l'objet du chapitre 6.

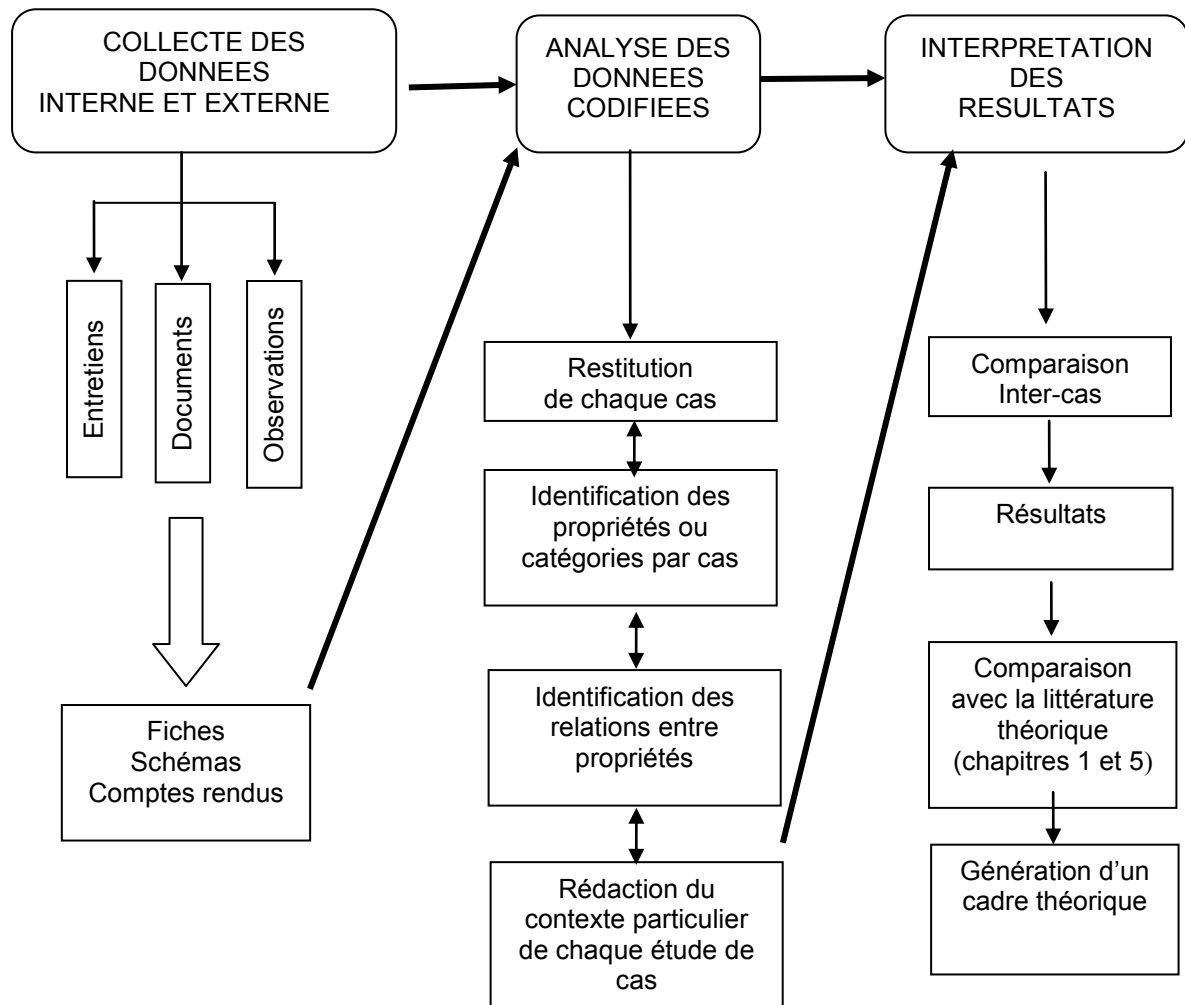
## CHAPITRE 6 : DE LA DONNEE EMPIRIQUE A LA THEORIE : ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La figure ci-après renseigne sur les différentes phases du processus de production et d'interprétation des données. Les phases du processus sur lequel porte l'étude empirique ayant déjà été identifiées, les observations sur le terrain ont débuté par la reconstitution chronologique des événements à travers l'élaboration des fiches, schémas et comptes rendus, avant les analyses proprement dites (cf. tome 2 de notre thèse). Après la période d'observation intensive et les micro-analyses, deux logiques ont guidé la réalisation de la construction explicative. En premier lieu, chaque étude de cas a fait l'objet d'une analyse spécifique et, en second lieu, les similitudes et les différences des contextes ont été mises en évidence dans une démarche de découverte des régularités et des différences contextuelles (Wacheux, 1996). Dans la première section de ce chapitre, nous expliquons les principes d'analyse qui ont sous-tendu la fabrication de sens des données empiriques. La section 2 décrit quelques éléments de réponses à notre question de recherche issus de la discussion alimentée à partir de l'interprétation des résultats.

Tableau 42 : Plan du chapitre 6

6.1	Fabrication de sens des données empiriques : les principes d'analyse
6.2	Production de sens des données analysées : interprétation des résultats
6.3	Discussion
Synthèse 3 <sup>ème</sup> partie : proposition d'une théorie sur le développement d'entreprise	

Figure 13 : Les différentes phases du processus de production et d'interprétation des données



Source : Hlady R. (2002)

La phase de collecte achevée a donné lieu à la constitution d'une base de données à la fois qualitative (histoire de l'entreprise) et quantitative (informations relatives à l'importance des ressources, aux objectifs atteints et au degré de satisfaction) sous forme de fiches, comptes rendus et schémas. Ces matériaux ont servi, dans un premier temps, à la codification des données en vue de leur « décontextualisation ». L'exercice qui suit consiste à « re-contextualiser » les différentes histoires et à procéder à l'analyse intra-cas. Tous ces principes d'analyse font l'objet de la première section de ce chapitre.

## **6.1. Fabrication de sens des données empiriques : les principes de l'analyse**

L'objectif de la phase d'analyse est de faire émerger du sens à partir de l'information collectée sur le terrain, c'est-à-dire, de partir de la donnée empirique à la génération d'une théorie (Hlady, 2002). En l'absence d'*a priori* initialement formulées, nous avons organisé les données autour des thèmes du modèle GRP afin d'offrir une description de chaque cas qui s'articule avec la problématique de la recherche (Yin, 1994). Dans la même logique, étant donné que les données recueillies sont des mots inclus dans des textes plus ou moins longs et de différentes sources qui doivent être traités, nous avons privilégié une technique qui autorise une étude détaillée de documents, l'analyse de contenu (Gagnon, 2005). La sous-section 1 développe le processus de cette analyse et le *Business Model* de chaque cas est restitué dans la sous-section 2.

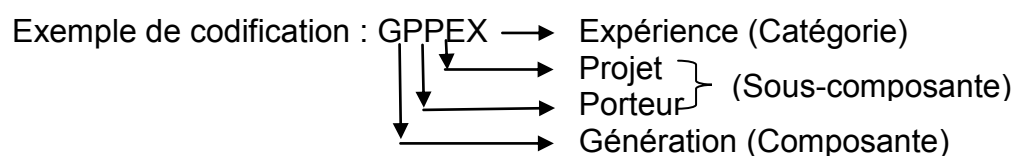
### **6.1.1. Les différentes étapes observées lors de l'analyse de contenu**

L'analyse de contenu a été organisée autour de trois phases chronologiques : le codage, le triage du contenu du texte et l'analyse effective du contenu ainsi trié. Ces étapes font l'objet d'un développement dans les paragraphes ci-après.

#### **6.1.1.1. Le codage et le triage du contenu des textes**

Il s'agit de l'étape préliminaire d'intuition et d'organisation pour opérationnaliser et systématiser les idées de départ afin d'aboutir à un schéma ou à un plan d'analyse. Cette phase consiste par exemple à choisir les documents qui alimenteront l'analyse. Parmi les choix déjà opérés, on distingue les documents dits « naturels » ou données secondaires et les documents « suscités » ou données primaires (Gagnon, 2005). Les premiers sont produits par des activités humaines ayant pour but la communication, à l'exemple des articles de presse, des livres des procédures, prospectus, cartes de visite, etc. ; les seconds sont créés pour les besoins de la recherche à partir d'observations, de questionnaires, d'enquêtes, des notes prises lors des entrevues. La base de données qualitatives étant évolutive, le contenu de

tous ces supports a d'abord été épuré ; ensuite, consigné sous forme de comptes rendus, de fiches et de schémas, comme nous l'avons déjà mentionnée, et inséré enfin dans le tome 2 de la présente thèse. La codification des unités d'information retenues au chapitre précédent a été obtenue selon le principe « top down » à l'aide des catégories préétablies par le G le R et le P du *Business Model*. Pour ce faire, nous avons codifié manuellement chaque unité d'information qui était liée à l'une de ces composantes. Concrètement, les catégories déterminées au préalable à partir du modèle GRP de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) sont en cohérence avec notre question de recherche<sup>75</sup> et ont permis la conceptualisation des thèmes empiriques parce que descriptifs de l'expérience concrète et singulière de l'acteur dans l'organisation. Ainsi, nous avons associé au cadre analytique du modèle GRP une codification (annexe 3) dont la combinaison est constituée des éléments ci-après.



Le code ainsi élaboré comporte 5 lettres représentant par ordre numérique le thème, la rubrique (2 lettres) et la catégorie ou unité d'information retenue (2 lettres).

Les opérations de découpage ou de triage du corpus en unités comparables, de catégorisation pour l'analyse thématique, ont également été effectuées. Bref, nous avons procédé à la « décontextualisation » impliquant que des parties d'entrevues ou des épisodes d'observation soient physiquement détachées de leur tout originel et regroupés par unité d'information (Hlady, 2002). Le tableau 39 présente l'exemple d'un exercice de « décontextualisation ».

<sup>75</sup> Comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent.

Tableau 43 : Un exemple de décontextualisation<sup>76</sup> (Cas *Alpha*)

<b>CODES</b>	<b>PHASE 1</b>	<b>PHASE 2</b>
<b>GPPEX</b>	Attaché commercial	
<b>GPPFO</b>	Niveau 2ème année BTS ACO	formation en techniques d'hygiène et d'assainissement
<b>GPPEN</b>		je développe l'idée grâce aux encouragements de ma sœur, Délégation de la Santé du Littoral
<b>GPPEV</b>		Pas favorable
<b>GPPMO</b>	m'installer à mon propre compte	marché saturé et risquant (mévente et pertes)
<b>GPPDE</b>	trouver un local	quête d'une notoriété
<b>GPVID</b>	téléboutique est ouverte : cabine téléphonique, saisie de documents et impression, vente de matériels de bureau vente des consommables informatiques, location de véhicules	Nettoyage industriel, désinfection, hygiène et l'assainissement, éducation de la population sur l'hygiène
<b>GPVMA</b>	Collectivités, entreprises privées PME-PMI, particuliers, agroalimentaire, commerce, restaurants et hôtels, communes	plus administrations, institutions bancaires, multinationales
<b>GPVAM</b>	Augmenter son portefeuille clients	Faire tout soi-même
<b>GFVRC</b>	Education	Formation spécialisée, expérience antérieure
<b>GFVRF</b>	Tontine, épargne personnelle, micro crédit	Crédit bancaire, autres investisseurs

L'usage d'un tableur Excel© comme réceptacle de toute cette information, combiné avec l'option des filtres, a servi l'exercice de synthèse thématique des cas.

#### 6.1.1.2. Traitement des données codifiées : l'analyse intra-cas

Lors de cette phase, les données brutes sont traitées qualitativement et quantitativement de manière à être significatives et valides, c'est-à-dire qu'il s'agit de faire parler les données et de vérifier si des tendances s'en dégagent ; même si les données sont issues de différentes sources, cela peut induire des faits similaires. Il semble donc important d'identifier ces relations et leurs imbrications sur le phénomène sous étude (Hlady, 2002 ; Miles et Huberman, 1994 ; Eisenhardt, 1989) pour aboutir à une description détaillée de chaque cas qui s'avère utile pour générer des intuitions, suite aux tâtonnements du chercheur (Eisenhardt, 1989).

Dans un premier temps, les textes ont été décortiqués manuellement selon les catégories préétablies afin de remplir la grille heuristique et dénombrer la fréquence

<sup>76</sup> La suite de ce tableau dans le tome II de la thèse.

des éléments. Des inductions ou thèmes empiriques ont pu être dégagées, ce qui est d'ailleurs l'objectif ultime de cette technique d'analyse.

#### **6.1.1.3. Analyse inter cas (synthèse)**

Afin de garantir une certaine homogénéité dans le traitement de l'information, le choix de la synthèse guidée par les composantes du modèle GRP a permis d'avoir un aperçu d'ensemble de chaque cas tout en permettant une analyse transversale thématique. Ce procédé a également favorisé l'élaboration d'une liste des similitudes et des différences entre les catégories des différents cas et entre les cas (Eisenhardt, 1989), restitués dans le paragraphe qui suit après épuration et codification des données recueillies.

#### **6.1.2. Restitution des cas**

Le *Business Model* des cas est restitué en suivant point par point les thèmes du modèle G.R.P. et en respectant le principe de « re-contextualisation » qui consiste à positionner le phénomène étudié dans ses circonstances sociales et historiques afin de comprendre comment le processus ou la situation étudiée est apparu ou a évolué (Hlady-Rispal, 2002). Pour le respect de la confidentialité conclue avec les participantes à la présente recherche, nous avons attribué d'autres dénominations aux différents cas. Ainsi, le premier cas est volontairement nommé « ALPHA », spécialiste dans l'hygiène, l'assainissement et le nettoyage industriel ; le deuxième, « BETA », est une société d'imprimerie et objets publicitaires et le troisième, « GAMMA », est une agence conseil en communication et en marketing. Pour chaque cas, nous avons rédigé le *Business Model* de chaque phase isolément, c'est-à-dire la phase de création et celle de développement, afin d'opérer des comparaisons et de relever des éléments valides (ou propriétés du cas) qui décrivent ou expliquent la phase de développement ainsi étudiée.

### 6.1.2.1. Le *Business Model* d'ALPHA

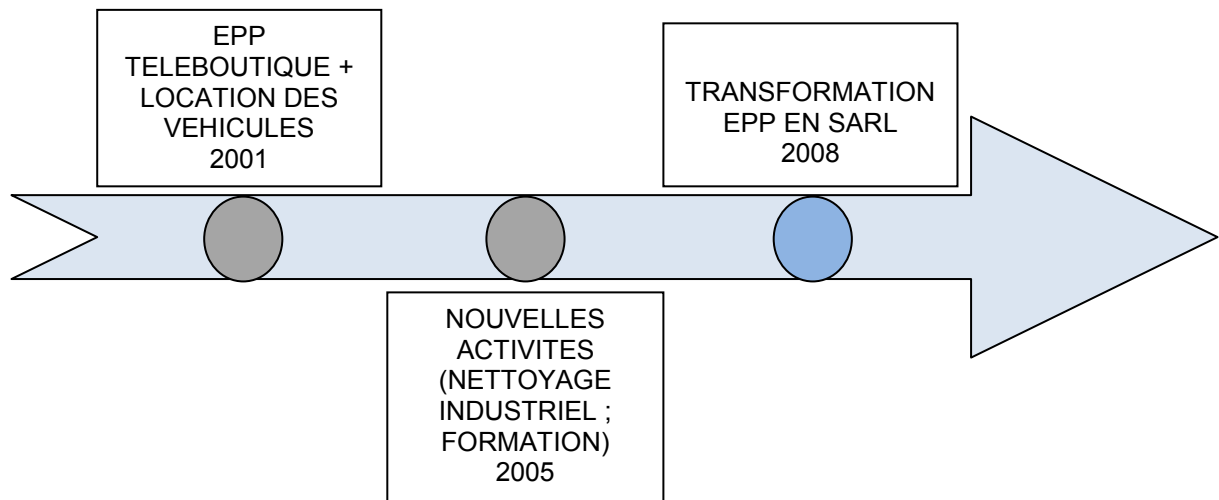


Figure 14 : Processus de développement d'Alpha : principales étapes

#### 6.1.2.1.1. *Phase de création*

##### *L'offre proposée et fabriquée par Mme Propreté*

Attaché commercial chez un concessionnaire spécialisé dans la vente et la location de véhicules de toutes marques, LJN (abréviation autorisée par la participante) ou Mme Propreté (dans la suite de la thèse), avec un niveau de 2<sup>e</sup> année BTS ACO, décide de s'installer à son propre compte.

En effet, la difficulté de concilier travail et famille l'amène à démissionner de son poste d'attaché commercial en 2000, pour se consacrer entièrement à sa micro entreprise, une téléboutique ouverte en 2001. Cette téléboutique qui existait officieusement depuis un an, offrait comme services payants aux particuliers des appels téléphoniques, les saisies de documents et impression, la vente du matériel de bureau et des consommables informatiques, la location des véhicules. Le premier défi à relever est celui de trouver un local dans lequel la structure va être installée.



Son ambition est grande et elle projette déjà de diversifier ses activités grâce à son esprit proactif pour faire face aux changements environnementaux possibles.

De plus et afin de faire émerger son idée, elle mobilise plusieurs autres ressources en l'occurrence une expérience professionnelle antérieure en matière de vente, « un bon portefeuille de relations », une confiance en soi et des informations utiles. A ce propos, son témoignage est édifiant :

« J'avais rassemblé toute la documentation sur les formalités pour la création d'une entreprise (dossier administratif et fiscal) pendant que j'étais encore salariée. »

Certaines de ses relations amicales ont participé à la constitution de la micro entreprise en intervenant, par exemple, dans la recherche et la réfection du local devant l'abriter.

#### *La rémunération de la téléboutique*

Les revenus de Mme Propreté proviennent de la vente directe des services et produits proposés dans la téléboutique ainsi que des versements issus de la location des véhicules. Ces revenus constituent ainsi son chiffre d'affaires évalué à 30 millions de F CFA par an. D'autres éléments non financiers viennent gonfler le volume de ces revenus tels que des recommandations par rapport à la qualité des produits et services vendus. La téléboutique démarre avec un employé, 3 lignes de service et une ligne de produits. Etant en situation de monopole dans la zone d'implantation de sa micro entreprise, Mme Propreté se constitue très vite une clientèle impressionnante (la demande étant très élevée). Seulement, dès la 3<sup>ème</sup> année, elle enregistre des méventes (à cause de la saturation du marché et de l'évolution technologique) et n'occupe plus que 10 % du marché.

#### *Le partage de la réussite d'Alpha au démarrage*

En phase de création, des recommandations ont motivé l'adhésion au projet de certaines parties prenantes, en l'occurrence sa clientèle. Elle a également utilisé ses relations personnelles et professionnelles pour constituer son réseau de valeur. Sa famille y est également très présente.

#### **6.1.2.1.2. Phase de développement**

##### *La nouvelle offre générée par Mme Propreté*

En 2003, l'opportunité de diversifier ses activités se présente à la suite de la maladie de la peau de son fils. Le diagnostic de cette maladie mettait en cause l'état de propreté des moquettes du domicile familial. C'est ainsi que Mme Propreté décide de s'intéresser à la désinfection des moquettes dans le domaine de l'hygiène et de l'assainissement, et surtout, à la sensibilisation des ménages dans ce domaine. Consciente de son manque de compétence à ce sujet, elle se rapproche de la Délégation de la santé du Littoral pour l'acquisition des connaissances en la matière et l'obtention d'un agrément. Mme Propreté est aussi soutenue par sa sœur qui l'aide à rencontrer des personnes ressources et à obtenir la bonne information sur son domaine d'activité.

Motivée par le marché saturé et risquant (caractérisé par la mévente donc des pertes) des produits informatique et de la téléphonie, Mme Propreté annexe aux précédentes cette nouvelle activité qui lui confère plus tard une certaine notoriété. En 2005, l'EPP est transformé en SARL avec une gamme variée des services offerts tels que la désinfection des moquettes, le nettoyage industriel, l'éducation de la population sur l'hygiène et l'assainissement. Ces services sont destinés aux collectivités, aux entreprises privées PME-PMI (agroalimentaire, commerce, restaurants et hôtels), aux administrations, institutions bancaires, multinationales, etc.

Le défi de tout faire soi-même et d'augmenter son portefeuille clients anime son esprit car, jusqu'ici, Mme Propreté est obligée de sous-traiter certains contrats, ne disposant pas suffisamment de fonds nécessaires pour l'acquisition d'un nouveau matériel plus performant. Au moment de l'interview, une banque locale avait déjà rejeté le plan d'affaires deux fois. Avec l'aide du GFAC, une 3<sup>e</sup> ébauche de ce plan, l'un des documents essentiels pour l'octroi d'un crédit bancaire, était en cours. Malgré cette embûche, Mme Propreté estime que le développement d'une entreprise réfléchi longtemps à l'avance (c'est-à-dire dès le démarrage) se traduit en termes de conquête de nouveaux contrats et nécessite une formation spécialisée dans son

secteur d'activités. Il faut également faire preuve de beaucoup de créativité, d'innovation, d'éthique et de professionnalisme, conseille-t-elle. Pour illustrer ce conseil, elle dit :

«J'avais élaboré une charte qualité, par exemple, et je veille à son application ».

Mais, au préalable, l'organisation des autres ressources (le crédit bancaire et/ou les autres investisseurs, une main d'œuvre qualifiée pour plus de rendement, la confiance en soi ainsi que la notoriété perpétuées) semble essentielle, d'après son histoire. Le réseau personnel semble également jouer un rôle considérable dans cette phase de développement (sa sœur et l'association professionnelle dans laquelle elle est membre) en même temps que lors de la mise au point du projet de création.

Sur le plan managérial, la centralisation des décisions qui caractérise le style de gestion de Mme Propreté pendant les deux phases tient de la volonté de cette dernière de contrôler certains comportements déviants des employés.

#### *La rémunération de la nouvelle offre générée par Alpha*

L'opportunité d'obtenir d'autres revenus se présente à l'issue du traitement de la maladie de peau de son fils. Après la signature de son agrément qui a nécessité au préalable une formation en la matière en vue de son adhésion aux conventions de la santé publique et à leur application, Mme Propreté a pu démarrer cette nouvelle activité en plus de la location des véhicules grâce à l'exécution de deux appels d'offre du GFAC. Par la suite, Mme Propreté engage une série de prospections auprès des entreprises locales et au sein des associations amicales et professionnelles (GFAC et CJCD) dont elle est membre actif. Elle exécute ainsi plusieurs autres contrats qui viennent augmenter son chiffre d'affaires (estimé à 500 millions de F CFA, au moment de l'investigation), sur la base du professionnalisme engendrant la notoriété recherchée.

Son ambition de participer au bien-être social et le développement de l'entreprise exigeant plus de personnel, 29 personnes (permanents et temporaires confondus)

sont aujourd'hui employées chez Alpha avec, au moment de l'étude, une clientèle supérieure à 9, 3 partenaires. A la même période, Mme Propreté déclare qu'elle occupe 30 % du marché.

Le développement d'Alpha avoisine les 37,5 % par rapport aux objectifs atteints. Mme Propreté estime n'avoir pas encore réussi et indexe à ce résultat les nombreuses maternités qu'elle ne regrette surtout pas mais qui, d'après elle, ont beaucoup freiné son élan.

Tableau 44 : Volume des revenus (décembre 2012)

Critères \ Phases	Création	Développement
1) Taille de l'activité		
Nombre d'employés	1	29
CA – ventes totales	30 millions	500 millions
Nombre de clients	< 9	> 9
Nombre de lignes de produits ou services	3	12
Nombre de fournisseurs/partenaires		2
2) Performance financière		
Part de marché	10 %	30 %

Tableau 45 : Degré de satisfaction (décembre 2012)

Critères	Développement
Fidélisation de la clientèle	3
Bien-être social	
Aspects environnementaux	2
Lancement de nouveaux produits ou services	3
Conquête de nouveaux marchés	3
Acquisition de parts de marché	2
Fournisseurs (quantité et qualité des approvisionnements)	
Formation et recrutement des employés	2
Amélioration du processus	
Propriété intellectuelle	
Efficacité organisationnelle	2

Grille de notation du degré de satisfaction :

1. *Insatisfaits, les résultats sont loin d'être atteints.*
2. *Moyennement satisfaits, les objectifs sont partiellement atteints.*
3. *Satisfaits, les objectifs sont atteints.*
4. *Très satisfaits, les objectifs sont dépassés.*

### *Le partage de la réussite d'Alpha*

Des partenaires se sont joints au projet de développement d'Alpha sur la base du professionnalisme et du statut de membre de l'association du patronat féminin (GFAC). Le changement de statut juridique rendant la structure plus visible, le réseau de valeur s'est élargi aux apporteurs d'affaires ainsi que le portefeuille clientèle. De plus, à la base de ce développement, l'aide de la sœur de Mme Propreté est un atout considérable. En effet, grâce aux relations de sa sœur, cette propriétaire/dirigeante a pu avoir accès aux informations concernant son domaine d'activité, qui ont finalement accéléré le développement de cette activité d'hygiène et d'assainissement.

Le schéma ci-dessous retrace la configuration du réseau de valeur d'Alpha.

## LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES

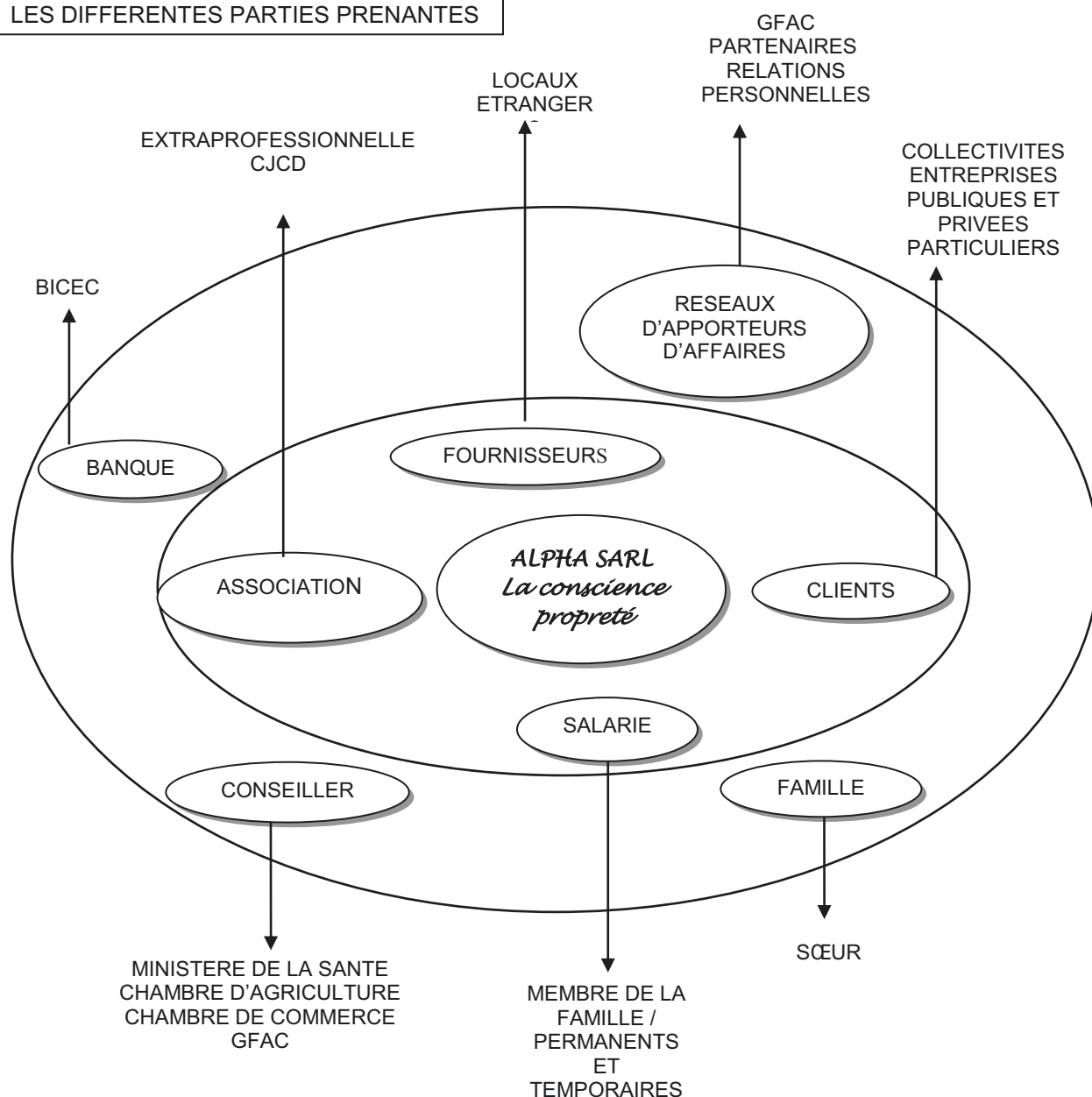


Figure 15 : Schéma du réseau de valeur d'Alpha

Le petit cercle représente le réseau de valeur à la phase de création et le grand, le réseau de valeur à la phase de développement. Les parties prenantes étant effectivement intervenues dans l'une ou l'autre phase sont identifiées à l'extérieur du grand cercle. La nature des différents liens sera discutée lors de l'interprétation des résultats. Nous nous sommes aussi intéressée à la relation « gagnant-gagnant » qui pourrait exister entre les possesseurs des ressources devenus parties prenantes à l'issue de l'exercice de conviction pour échanger développé par le porteur de projet, mais de manière superficielle. En effet, il nous a paru utile

de relever, dans le tableau ci-après, les attentes des uns et des autres qui garantissent des relations durables « gagnant-gagnant ».

Tableau 46 : Matrice des parties prenantes

Ressource	Partie prenante	Valeur attendue par la partie prenante	Valeur créée par la partie prenante	Pouvoir/ Influence	Attitude
Revenus	Clients	Professionnalisme	Chiffre d'affaires	Dépendance pour survie et développement de l'entreprise	Exigence
Matériel de production matériaux	Fournisseurs (locaux et étrangers)	Règlement des factures (CA) Commandes	Matériel de qualité aux conditions de ventes intéressantes	Indispensable	Dévouement, assistance (SAV)
Financement	GFAC	Réussite de l'entreprise	Partenariat durable	Implication à 50 % (moyen)	Promotion de l'entrepreneuriat féminin
	BICEC	Application de la convention financière signée.	Exécution interne des contrats	Augmentation de sa part de marché	Exigence manifestée
Main d'œuvre	Salariés	Conditions de travail acceptables	Rendement et efficacité organisationnelle	Plus ou fort	Implication faible dans la réussite de l'entreprise
Réseau	Sœur, ami personnel	Réussite	Soutien moral	Moyen	Adhésion à l'idée de développement
	Ministère de la Santé, de l'Agriculture	Professionnalisme Emploi	Ressources cognitive et immatérielle	Implication à 70 % (très fort)	Contrôle
	Partenaires	Retours sur investissements	Investissements	Implication importante	Suivi régulier

#### **6.1.2.1.3. Identification des propriétés du cas et des relations entre les propriétés en phase de développement**

A l'aide de la méthode d'analyse PMI (plus ou moins intéressant)<sup>77</sup>, l'analyse s'est d'abord focalisée sur la phase de développement, par rapport à notre objectif général de recherche, pour y relever les points forts comme propriétés du cas. Ces propriétés sont scindées en informations explicatives, d'une part et, d'autre part, en informations descriptives.

<sup>77</sup> Cette méthode consiste à identifier les points forts d'une dimension, ses points faibles –ou axes de progrès) et ce qu'il serait intéressant de faire pour la développer.

Tableau 47 : Diagnostic de la phase de développement du *Business Model*  
d'*Alpha*

Méthode Modèle	+	-	i
Génération de la valeur	Capacité à saisir des opportunités ; Formation spécialisée ; Aide de l'entourage (information utile) ; Notoriété/réputation ; Diversification ; Esprit proactif ; Créativité, innovation, éthique et professionnalisme	Sous-traitance ; Fonds limités et matériel obsolète (perte de gros contrats) ; Environnement financier défavorable ; Implication faible des employés.	Style de gestion Recours aux financements alternatifs (financement en « leasing », par exemple)
Rémunération de la valeur	Accroissement des revenus ; Réponses aux appels d'offre réussies ; Prospection fructueuse ; Augmentation de la masse salariale ; Augmentation du CA ; Gamme élargie des services offerts ; Portefeuille clientèle intéressant	Beaucoup d'emplois temporaires ayant des conséquences sur la disponibilité, la loyauté des employés et leur rendement	Implication des salariés dans l'atteinte des objectifs de développement
Partage de la rémunération	Personnes clés dans le réseau personnel Présence de quelques apporteurs d'affaires	Insertion limitée dans le réseau d'affaires	Développement de la capacité à utiliser le pouvoir des personnes-clés Partenariat utile et durable

*Informations explicatives éclairant la génération et le partage de la valeur d'Alpha*

Afin d'identifier les éléments pouvant expliquer le dynamisme entrepreneurial d'Alpha, seule la colonne du « + » a été considérée pour cette activité. Ainsi, il semble que la capacité à saisir des opportunités dont fait preuve Mme Propreté ainsi que la formation indispensable qu'elle a suivie pour l'octroi de l'agrément soient étroitement liées à sa dynamique entrepreneuriale. Ces deux éléments aident à comprendre partiellement comment la valeur proposée a été générée. Il en est de même des avantages immatériels issus de la qualité du service vendu tels que la notoriété ; la confiance en soi cultivée dès la naissance de l'idée de création contribue également à galvaniser Mme Propreté dans l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés (cf. compte rendu no. 3). Son esprit proactif l'aide à



penser très tôt à diversifier ses activités afin de pouvoir faire face aux changements environnementaux, ce qui a développé sa capacité à saisir des opportunités, initialement énoncée.

Les ambitions et les défis à relever de Mme Propreté restent énormes (faire tout soi-même, sortir de la sous-traitance), les besoins aussi, l'entreprise individuelle étant devenue une société à responsabilité limitée, en 2008. Mais, grâce à son professionnalisme qui lui vaut une réputation reconnue, quelques apporteurs d'affaires convaincus soutiennent la dynamique entrepreneuriale de Mme Propreté, son réseau personnel restant le plus privilégié par rapport à son attitude moins exigeante, en termes de relation « gagnant-gagnant », semble-t-il, et aux informations fournies. Pour compléter la compréhension du partage de la valeur dans le cas Alpha, la convention mise en œuvre avec le Ministère de la Santé du Cameroun via sa délégation régionale du littoral peut être considérée comme le facteur déclencheur de cette dynamique, en termes d'apprentissage dédié à l'hygiène et à l'assainissement.

A côté de ces informations explicatives, plusieurs éléments descriptifs nous aident à comprendre comment la valeur d'Alpha a été rémunérée.

#### *Informations descriptives pour comprendre la rémunération de la valeur d'Alpha*

Les sources de la rémunération du développement d'Alpha sont multiples. Il s'agit, entre autres, des réponses aux appels d'offre réussies et des prospections fructueuses. Le volume des revenus connaît un accroissement grâce à l'augmentation du CA induite par un portefeuille clientèle de plus en plus fourni en se basant sur le professionnalisme et la notoriété acquis par Mme Propreté. L'augmentation du CA peut également se justifier par le rendement fourni en amont par la masse salariale de plus en plus importante. Toutefois, le degré de satisfaction reste mitigé. En effet, Mme Propreté exprime le sentiment de n'avoir pas encore réussi puisque le développement de sa société avoisine les 37,5 %

par rapport aux objectifs atteints jusqu'ici<sup>78</sup>. De plus, elle n'occupe que 30 % du marché.

En analysant les colonnes « moins » et « i » du tableau diagnostic, des actions peuvent être menées dans le but d'augmenter ce taux de satisfaction. Par exemple, en interne, le souci majeur d'Alpha concerne la faible implication des employés aux objectifs de développement de la société. D'ailleurs, il est mentionné dans le tableau 41 que l'objectif de formation et de recrutement de ces derniers n'est pas atteint. Il serait donc utile de revoir les conventions du travail en œuvre dans cette société. Cette révision pourrait avoir des répercussions positives sur l'efficacité organisationnelle (objectif pas atteint non plus). De plus, les employés se sentiraient davantage impliquer, si un regard dynamique était porté sur le style de gestion qui demeure centralisé depuis le démarrage. Un peu plus de délégation et d'autonomie dans la prise de décision contribuerait à l'épanouissement individuel et au sentiment d'appartenance à une entité et donc à l'implication dans son devenir futur. En outre, la nature même des contrats de travail peut également constituer un frein ou un atout à cette implication. En externe, compte tenu de la description d'un environnement financier défavorable, Mme Propreté pourrait se tourner vers des systèmes de financements alternatifs comme le financement en « *leasing* » accordé par certains fournisseurs. Ce qui suppose, en amont, la recherche de partenariats utiles et durables afin de relever le défi d'une coordination hiérarchique de tous les contrats. La prise de connaissance des conventions régissant ce secteur d'activité peut donc s'avérer fort utile pour Mme Propreté pour satisfaire davantage ses besoins en matière de développement. Le tableau ci-après reprend quelques facteurs liés au développement d'Alpha.

---

<sup>78</sup> Trois objectifs sur les huit répertoriés sont déjà atteints (cf. tableau 46).

Tableau 48 : Visualisation synthétique des facteurs de développement d'« Alpha »

	Sous-composantes	Phase de développement
Génération de la valeur	Femme entrepreneur	Formation spécialisée
	Proposition de valeur	Capacité à saisir des opportunités Désinfection, hygiène et assainissement
	Fabrication de la valeur	Importance ressources : cognitive et immatérielle Besoin en financement élevé
Rémunération de la valeur	Sources de revenus	Réponses aux appels d'offre
	Volume de revenus	Augmentation CA 30 % de part de marché
	Performances financière non financière	30 % de part de marché
		Notoriété 37,5 % d'objectifs atteints
Partage de la valeur	Parties prenantes	Importance du réseau personnel Quelques partenaires apporteurs d'affaires Sous-traitants
	Conventions	Santé publique
	Ecosystème	Exigences d'une SARL

Finalement, l'identification des facteurs qui caractérisent le développement du cas Alpha suscite plusieurs préoccupations. Par exemple, la mobilisation de ces facteurs est-elle justifiée par le fait des exigences conventionnelles de l'environnement sectoriel dans lequel Alpha évolue actuellement ? Dans le cas d'une réponse affirmative, qu'en est-il des conventions de son secteur d'activités initial ? Quelles sont les règles communes de travail auxquelles sont soumises les personnes qui acceptent y adhérer ? Et quels sont les changements concrets majeurs que Mme Propreté a dû mettre en œuvre pour passer de cet environnement initial à l'autre ? Tous ces questionnements nous amène à opérer un retour en arrière, justifié par le changement du statut juridique de l'entreprise, la diversification des activités, entre autres, pour analyser l'histoire racontée par Mme Propreté depuis son intérêt pour les affaires, afin de comprendre la dynamique du *Business Model* afférente.

Une présentation synthétisée des propriétés du *Business Model* d'Alpha issues des deux phases va alimenter cette perspective conventionnaliste du développement d'Alpha.

Tableau 49 : Evolution synthétisée du *Business Model* d' « Alpha »

	Sous-composantes	Propriétés Environnement informel	Propriétés Environnement formel
Génération de la valeur	Femme entrepreneur	Expérience antérieure	Apprentissage
	Proposition de valeur	Vente produits et services informatiques Téléphonie	Capacité à saisir des opportunités ; Désinfection, hygiène et assainissement
	Fabrication de la valeur	Bonne information utile Besoin en financement peu élevé	Main d'œuvre qualifiée Besoin en financement élevé Bonne information utile
Rémunération de la valeur	Sources de revenus	Vente	Réponses aux appels d'offre
	Volume de revenus	Baisse du CA	Augmentation CA
	Performance financière	10 % de part de marché	30 % de part de marché
	Performance non financière	Notoriété	Réputation 37,5 % d'objectifs atteints
Partage de la valeur	Parties prenantes	Importance du réseau personnel	Importance du réseau personnel Quelques partenaires apporteurs d'affaires
	Conventions	Réseaux et télécommunication	Santé publique
	Ecosystème	Exigences d'une entreprise individuelle	Exigences d'une SARL

Tout se jouant sur la valeur, un changement sectoriel radical est relevé dans le cas Alpha en ce qui concerne sa proposition, tel que nous l'observons dans le tableau 49. Ce changement a induit, à son tour, la disparition de la convention du secteur des réseaux et télécommunication remplacée par celle de la santé publique. Dans son nouveau domaine d'activité, un apprentissage dédié est exigé pour l'obtention d'un agrément alors même que Mme Propreté n'avait eu recours, jusque-ici, qu'à son expérience antérieure pour exercer dans son domaine initial. Encore que cette expérience est plus un atout qu'une nécessité dans

l'environnement initial. Tous ces événements ont contraint Mme Propreté à rechercher des partenariats utiles et surtout, à s'engager dans le respect des règles de travail commun qui régissent non seulement les partenariats signés mais aussi les mondes dans lesquels ces partenaires évoluent. Mais, comme Mme Propreté le mentionne elle-même, beaucoup d'efforts restent à fournir tant au sein de l'organisation, pour l'atteinte de l'objectif d'efficacité organisationnelle, qu'avec son environnement extérieur, la captation et l'agencement des ressources financières institutionnelles, par exemple, pour accélérer le développement d'Alpha.

#### 6.1.2.2. *Business Model* du Cas « BETA »

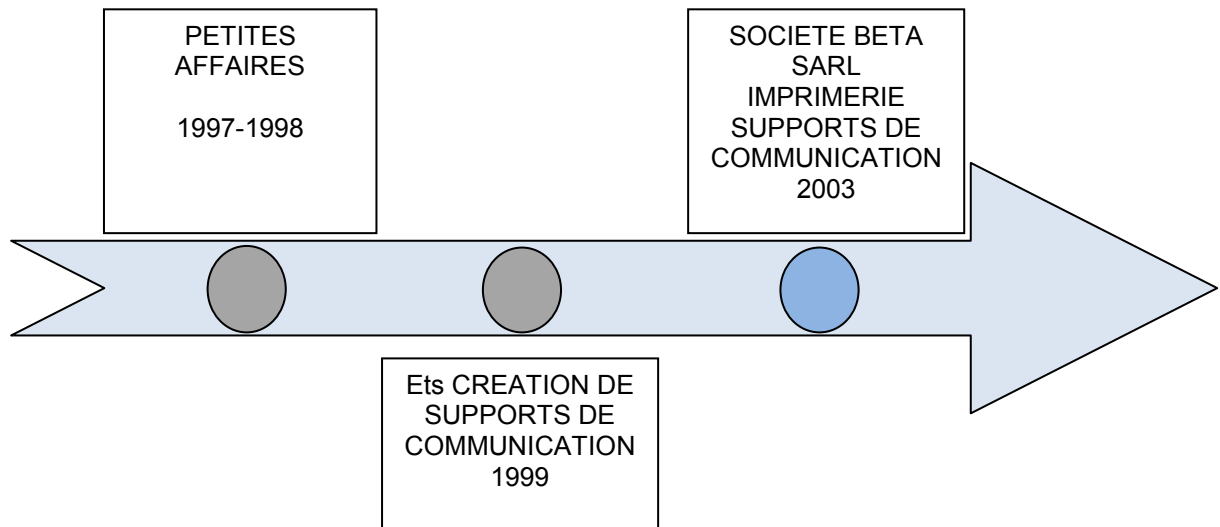


Figure 16 : Principales étapes du processus de développement de *Beta Sarl*

##### 6.1.2.2.1. *La phase de création*

###### *L'offre proposée et fabriquée par Mme Imprimerie*

La publicité par l'objet », tel est le slogan de l'entreprise Beta créée il y a 14 ans grâce au goût effréné des affaires dont fait preuve sa promotrice, MB (Mme Imprimerie dans la suite du texte), titulaire d'une licence en Droit et ancienne employée de la Chambre de Commerce d'Agriculture où elle occupait le poste de chef de service de la documentation et de la communication. Son expérience professionnelle et surtout les difficultés salariales qu'elle vit à la Chambre nourrissent sa décision de s'installer à son propre compte, notamment parce que l'environnement semble regorger de beaucoup d'opportunités pour réussir. Mais pour financer son projet, Mme Imprimerie est confrontée à un obstacle lié au genre : la banque lui manifeste un manque de confiance à cause de sa condition féminine. Avec l'aide de quelques amis, de sa famille proche, déterminée (en y mettant toute son énergie) et patiente, elle crée, en 1999, un établissement avec deux employés (un infographe et une secrétaire). Quelques fournisseurs et clients se mobilisent également autour du projet. Son activité principale se résume à

concevoir les logos de quelques entreprises parapubliques, la réalisation étant confiée à des sous-traitants. De plus, n'ayant que très peu de connaissances en entrepreneuriat et en gestion, la logique est son seul guide pour la bonne marche de sa très petite entreprise.

Dès le démarrage, elle planifie l'acquisition de nouvelles machines et le recrutement du personnel pour tout faire sur place. La participation de son réseau personnel est essentielle dans cette phase de création ainsi que sa capacité à organiser les ressources telles que l'environnement favorable, l'expérience professionnelle, la confiance en soi, le matériel de grande qualité, un personnel qualifié, une gestion centralisée, et des fonds propres.

#### *La rémunération de l'établissement de création des supports de communication*

Encore salariée, Mme Imprimerie saisit une occasion d'affaires en répondant à l'appel d'offre de la société ARSEL pour la conception de son logo. Son esprit créatif guide ses premiers pas vers la réussite : après quelques mois d'attente, et alors même qu'on cherchait à la joindre vainement, elle est informée par téléphone du choix de sa proposition. Par la suite, d'autres sociétés (5 au total) la sollicitent pour le même service. C'est ainsi que son carnet de commandes ne cesse d'être rempli. Au démarrage, son CA avoisine les cent millions hormis l'apport des sous-traitants pas du tout intéressant pour elle et surtout, elle semble être déçue par la qualité de leurs prestations. D'où son ambition explicite de tout faire sur place dans la perspective d'augmenter sa part de marché estimée à 10 % environ.

#### *Le partage de la réussite de l'établissement*

Le réseau de valeur autour de cette réussite s'est constitué à partir des recommandations de ces relations.

#### *6.1.2.2.2. Phase de développement*

##### *La nouvelle offre générée par Béta Sarl*

En 2003, l'établissement est transformé en une société anonyme à responsabilité limitée (SARL) et compte au moment de l'investigation 45 employés (permanents et temporaires confondus). De nouveaux investissements importants sont ainsi engagés en vue de faire face au manque de professionnalisme de la sous-traitance et de gagner encore quelques parts du marché camerounais dans ce secteur. Elle fait par exemple appel à un fournisseur français en machines d'imprimerie plus performantes ; grâce à un ami, elle implante sa société dans un local plus visible et plus accessible à tous. Entre temps, la construction d'un immeuble devant abriter la structure est déjà réalisée à 50 %. Ces investissements lui permettent ainsi d'offrir une gamme variée de services : articles publicitaires, tampographie, sérigraphie, imprimerie, etc. Aujourd'hui numéro 1 en gadgets publicitaires, son portefeuille clientèle compte environs une centaine de personnes morales (entreprises privées et publiques installées au Cameroun). Tout est mis en marche en vue de conquérir des marchés africains et même au-delà.

Son plus grand atout réside en sa capacité à anticiper traduisant ainsi son esprit proactif pour l'efficacité organisationnelle. Consciente de son manque de formation en gestion, elle fait appel à sa sœur, diplômée en gestion, pour l'élaboration d'un livre des procédures servant de cadre de travail de référence pour un meilleur rendement du personnel. Son frère, ingénieur polytechnicien, a également contribué à l'installation et à la maintenance du matériel. En dehors de ses fonds propres qui ont toujours assuré le fonctionnement de sa structure, la caisse d'épargne et de crédit pour les promotrices (CECPROM) a jusqu'ici préfinancé un certain nombre de ses gros contrats. Son réseau d'affaires est venu renforcer davantage sa notoriété, son savoir-faire, son professionnalisme et même sa reconnaissance sociale en intervenant de manière considérable dans cette phase de développement.

En plus de sa logique, de sa capacité à diriger une équipe et de la mise en application des expériences vécues dans le statut de salariée, Mme Imprimerie



assiste volontiers à des séminaires de recyclage organisés pour ses employés en vue de mieux centraliser la gestion de sa société et donc fournir beaucoup d'efforts personnels à côté de la consultation des personnes plus expérimentées. Ainsi, son implication à 100 % a engendré la difficulté à concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale. De plus, elle semble confrontée à la difficulté à faire partager ses ambitions professionnelles au sein de la société, conséquence directe du mode de gestion adopté depuis le démarrage. Jusqu'ici, deux modes de financement sont privilégiés : l'autofinancement et le financement en « leasing ».

### *La rémunération de l'imprimerie et des activités annexes de Beta*

Actuellement, « Beta » offre plusieurs lignes de services à sa clientèle, allant au-delà de l'imagination des concepts des supports de communication (livraison des produits finis). Elle occupe ainsi 40 % de ce marché, c'est-à-dire quatre fois plus qu'au démarrage, grâce aux commandes de sa clientèle de plus en plus importante et diversifiée (particuliers, entreprises nationales publiques et privées, multinationales). Sa rentabilité est estimée à 60 % et son portefeuille clientèle compte plus d'une centaine de personnes, pour un CA approximatif de 900 millions. Globalement, plusieurs objectifs sont déjà atteints comme la fidélisation de la clientèle existante et des équipes chargées du portefeuille «clients», la recherche de nouveaux clients sur le marché actuel et la conquête de nouveaux marchés, l'optimisation de l'organisation, l'efficacité organisationnelle et le partenariat. Finalement, Mme Imprimerie estime avoir réussi, au regard de la réputation acquise dans le secteur. Mais, au-delà de sa satisfaction évaluée à 62,5 %<sup>79</sup>, beaucoup reste à faire pour atteindre une certaine maturité déjà bien engagée, tant sur le plan commercial que sur l'ensemble des fonctions et tâches effectuées au sein de l'entreprise.

---

<sup>79</sup> Ce degré de satisfaction a été calculé sur la base des objectifs atteints (cf. tableau 52).

Tableau 50 : Volume des revenus – Cas Beta (avril 2012)

Critères \ Phases	Création	Développement
1) Taille de l'activité		
Nombre d'employés	2	45
CA – ventes totales	100 millions	900 millions
Conseil d'administration	n.d.	n.d.
Nombre de clients	5	150
Nombre de lignes de produits ou services	3 sous-traitées	3
Nombre de fournisseurs/partenaires	3	100 Environ
2) Performance financière		
Part de marché	10 %	40 %
Rentabilité	25 %	60 %

Tableau 51 : Degré de satisfaction – Cas Beta (avril 2012)

Critères	Développement
Fidélisation de la clientèle	3
Bien-être social	
Aspects environnementaux	2
Lancement de nouveaux produits ou services	3
Conquête de nouveaux marchés	
Acquisition de parts de marché	3
Fournisseurs (quantité et qualité des approvisionnements)	3
Formation et recrutement des employés	1
Amélioration du processus	3
Propriété intellectuelle	
Efficacité organisationnelle	2

Grille de notation du degré de satisfaction :

1. *Insatisfaits, les objectifs sont loin d'être atteints.*
2. *Moyennement satisfaits, les objectifs sont partiellement atteints.*
3. *Satisfaits, les objectifs sont atteints.*
4. *Très satisfaits, les objectifs sont dépassés.*

### *Le partage de la réussite de Beta*

Son professionnalisme a favorisé deux adhésions clés. Des micros crédits de fonctionnement que lui accordait la CECPROM lors de la phase de création, ce partenaire est devenu une partie prenante très importante du projet de développement, à travers les préfinancements des commandes. Il en est de même de son fournisseur français qui lui accorde des financements en « leasing ». Sa famille lui a également apporté une aide précieuse en contribuant à l'élaboration du livre des procédures qui constitue un guide pour le fonctionnement

de l'organisation, à la mise en place et à la maintenance de toute la logistique technique.

Le schéma ci-après visualise le réseau de valeur de « Beta ».

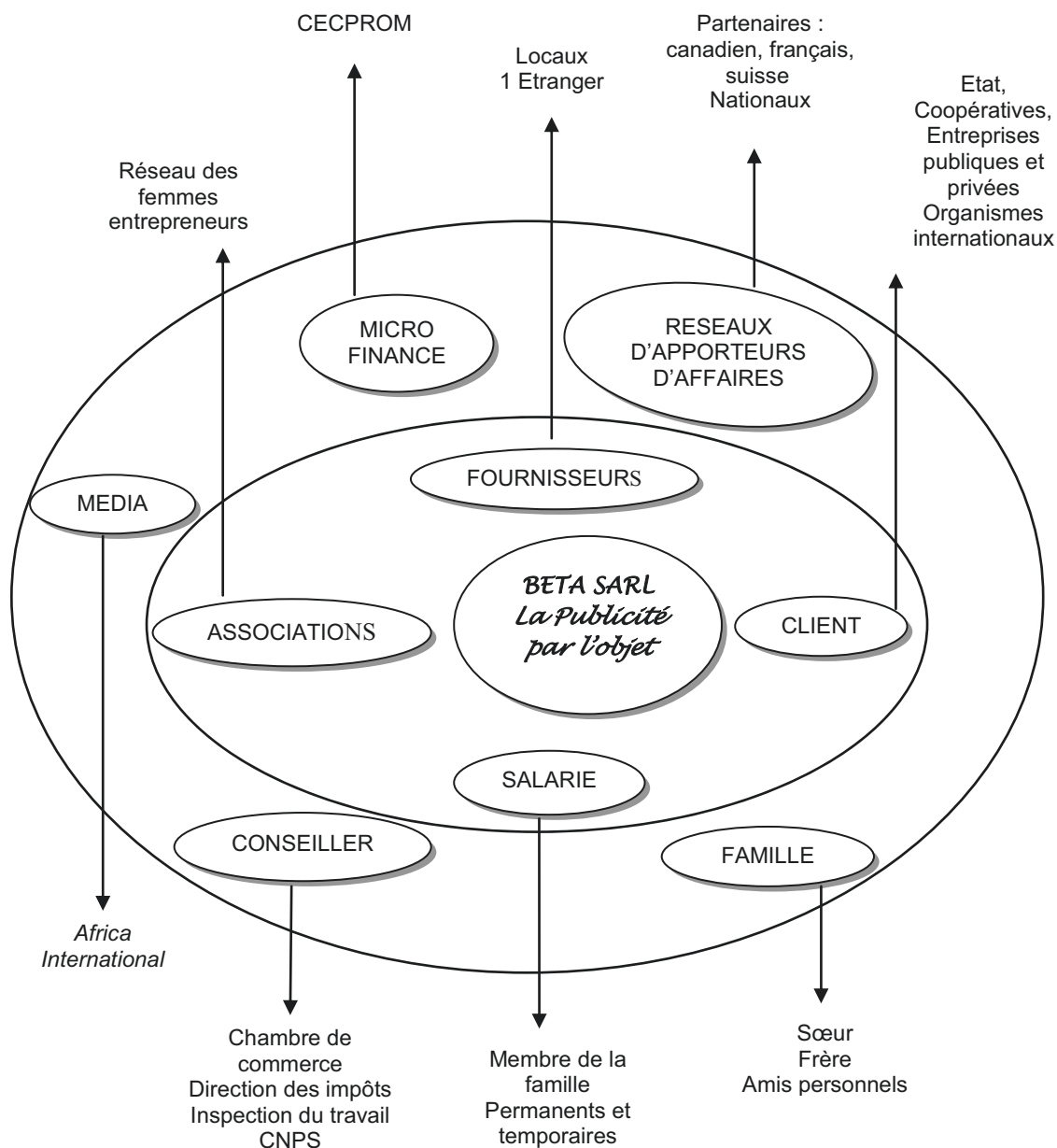


Figure 17 : Schéma du réseau de valeur

Le petit cercle représente le réseau de valeur à la phase de création et le grand, le réseau de valeur à la phase de développement. Les parties prenantes étant effectivement intervenues dans l'une ou l'autre phase sont identifiées à l'extérieur du grand cercle. La nature des différents liens sera discutée lors de l'interprétation

des résultats. Nous nous sommes aussi intéressée à la relation « gagnant-gagnant » qui pourrait exister entre les possesseurs des ressources devenus parties prenantes à l'issue de l'exercice de conviction pour échanger, développé par le porteur de projet, mais de manière superficielle. En effet, il nous a paru utile de relever, dans le tableau ci-après, les attentes des uns et des autres qui garantissent des relations durables « gagnant-gagnant ».

Tableau 52 : Matrice des parties prenantes

Ressource	Partie prenante	Valeur attendue par la partie prenante	Valeur créée par la partie prenante	Pouvoir/ Influence	Attitude
Revenus	Clients	Produit/service de bonne qualité	Chiffre d'affaires	Fort	Fiable
Matériel de production matériaux	Fournisseur français	Règlement des factures	Matériel de qualité répondant aux besoins de la société et aux Conditions de ventes intéressantes ;	Fort	Fiable
Moyens financiers	CECPROM	Remboursement des prêts	Préfinancement des commandes	Très fort	Fiable
Main d'œuvre	Salariés	Conditions de travail acceptables	Compétences et efficacité organisationnelle	Moyen	Fiable à 50 %
Réseau relationnel	Famille	Réussite	Confiance en soi Soutien moral	Faible	
	Partenaires	Retour sur investissements	Affaires ou contrats à exécuter (CA)	Moyen	Fiable
Formation	Organismes nationaux	Application des conventions	Accompagnement/ conseils Information utile	Moyen	Fiable
Communication/ publicité	<i>Africa International</i>	Paiement des insertions	Promotion de la société Réputation/notoriété	Fort	Fiable

#### 6.1.2.2.3. Identification des propriétés du cas Beta et des relations entre ses propriétés

Comme dans le cas Alpha, les propriétés du cas Beta représentent les points forts issus de l'évaluation de son *Business Model* selon la méthode d'analyse PMI (plus ou moins intéressant)<sup>80</sup> et répertoriés dans le tableau ci-après. Nous avons, par la suite, séparé les informations descriptives des informations explicatives.

<sup>80</sup> A titre de rappel, cette méthode consiste à identifier les points forts d'une dimension, ses points faibles –ou axes de progrès- et ce qu'il serait intéressant de faire pour la développer.

Tableau 53 : Diagnostic de la phase de développement du *Business Model* - Cas Beta

Méthode Modèle	+	-	i
Génération de la valeur	Diversification ; Ambition ; Esprit proactif ; Importance de l'entourage proche (expertises) et du réseau d'affaires (partenaire financier), Notoriété, savoir-faire, professionnalisme et reconnaissance sociale ; Capacité managériale et expérience professionnelle ; Beaucoup d'efforts personnels fournis : implication à 100 %. Assistance des personnes plus expérimentées.	Pas de formation en gestion ; Conciliation vie professionnelle/vie familiale ; Personnel pas suffisamment impliqué et peu qualifié.	Participation effective aux séminaires de formation en gestion ; Décentralisation des prises de décision et responsabilisation des employés.
Rémunération de la valeur	Transformation du statut juridique ; Commandes ; Augmentation de la masse salariale ; Réalisation de nouveaux investissements ; Livraison des produits finis ; Augmentation de la part du marché et du taux de rentabilité ainsi que le CA ; Satisfaction élevée (62,5 %).	RAS	RAS
Partage de la rémunération	Recommandations venant du réseau personnel.	RAS	Extension du réseau d'affaires (banque et autres investisseurs)

*Informations expliquant la génération et le partage de la valeur de Beta*

Comme dans le cas Alpha, la colonne « + » permet de dégager des catégories ou unités d'information qui vont servir lors de l'analyse inter-cas. Dans cette optique, la diversification des services offerts semble avoir contribué à la performance financière de Beta ainsi qu'à sa réputation dans le secteur de l'imprimerie. Il en est de même de l'attitude proactive de Mme Imprimerie et de ses ambitions qui témoignent de sa volonté de développer son organisation à travers une

planification des activités à court, moyen ou long terme, en fonction des besoins. Son expérience professionnelle antérieure en tant que chef d'équipe et une certaine « logique » ont accru sa capacité managériale, qui semble constituer un atout majeur dans la conduite de la société.

De plus, l'expertise technique de l'entourage proche de Mme Imprimerie semble avoir joué un rôle significatif dans l'atteinte de l'objectif d'efficacité organisationnelle. Mais le réseau d'affaires reste tout aussi important dans la phase de développement de Beta en ce sens qu'il joue un double rôle, celui de partenaire financier et celui d'apporteur de notoriété, savoir-faire, professionnalisme et reconnaissance sociale. Le recours à l'assistance par des personnes plus expérimentées serait également un élément non négligeable ayant soutenu la dynamique entrepreneuriale de Beta.

Une autre action personnelle en faveur du développement de la société Beta consisterait à fournir beaucoup d'efforts en s'impliquant « à 100 % » dans le fonctionnement de l'organisation.

#### *Informations décrivant la rémunération de la valeur de Beta*

Plusieurs éléments permettent de décrire comment Mme Imprimerie a rémunéré la nouvelle offre proposée. Ainsi, la coordination de toute la chaîne de production (de la conception des logos aux produits finis sous forme de supports de communication) a nécessité une transformation du statut juridique de l'entreprise, une augmentation des besoins en personnel en vue de répondre efficacement à la demande de plus en plus croissante : « carnet des commandes rempli grâce aux recommandations » et la réalisation de nouveaux investissements (location d'un bâtiment, acquisition de nouvelles machines plus performantes).

Toute cette évolution est également marquée par l'augmentation du CA, de la part de marché et du taux de rentabilité et traduite par la satisfaction élevée de

Mme Imprimerie<sup>81</sup>. Cette dernière intègre, finalement, la chance comme élément non financier qui vient justifier l'augmentation du volume de ses revenus.

Tableau 54 : Visualisation synthétique des facteurs de développement de « Beta »

	Sous-composantes	Phase de développement
Génération de la valeur	Femme entrepreneur	Expérience professionnelle antérieure Formation sur « le tas » Esprit proactif
	Proposition de valeur	Diversification de l'offre
	Fabrication de la valeur	Location d'un bâtiment Machines plus performantes Augmentation de la masse salariale
Rémunération de la valeur	Sources de revenus	Commandes
	Volume de revenus	900 millions de CA
	Notoriété	Chance
	Performances -financière -non financière	30 % de part de marché 60 % de rentabilité 5 objectifs atteints sur 8 62,5 % de satisfaction
Partage de la valeur	Parties prenantes	Importance du réseau personnel (sœur, frère, ami) et du réseau d'affaires (fournisseur français et un partenaire financier)
	Conventions	Secteur de l'imprimerie Apporteurs d'affaires Travail
	Ecosystème	Adhésions sur la base du professionnalisme Exigences d'une SARL

En analysant la colonne « i », d'autres propriétés du cas Béta peuvent être relevées dans une perspective d'amélioration du taux de satisfaction en agissant, par exemple, sur la décentralisation des prises de décision et sur une grande responsabilisation des employés qui interpelle la délégation de pouvoir dans cette phase de développement ; de même qu'une extension de son réseau d'affaires (banque et/ou autres investisseurs) pourrait agir sur l'augmentation de ce taux. Ces deux actions renvoient à la notion d'échanges et partant, celle de convention, en ce sens que des échanges durables de type « gagnant-gagnant » ne peuvent avoir lieu que sur la base de l'existence d'une convention. Il convient donc de nous y attarder un peu plus pour une lecture conventionnaliste du cas Beta.

<sup>81</sup> Cinq objectifs sur les huit répertoriés sont atteints (cf. tableau 46).

## Un regard conventionnaliste du Business Model de « Beta »

L'identification des propriétés de la phase de création s'avère utile afin de mieux apprécier la dynamique du *Business Model* de Beta sous l'angle conventionnaliste. Le tableau ci-dessous constitue donc le soubassement de cette analyse, en déclinant la phase de développement en environnement formel et la phase d'impulsion en environnement informel.

Tableau 55 : Evolution synthétisée du *Business Model* de « Beta »

	Sous-composantes	Propriétés Environnement informel	Propriétés Environnement formel
Génération de la valeur	Femme entrepreneur	Expérience professionnelle antérieure Difficultés salariales, goût des affaires	Expérience professionnelle antérieure Apprentissage en gestion Esprit proactif
	Proposition de valeur	Création des supports de communication	Diversification de l'offre
	Fabrication de la valeur	Sous-traitance A domicile Centralisation des décisions	Coordination de la production Location d'un bâtiment Machines plus performantes Augmentation de la masse salariale Niveau faible de la délégation
Rémunération de la valeur	Sources de revenus	Réponses aux Appels d'offre réussies	Commandes
	Volume de revenus	100 millions de CA	900 millions de CA Notoriété
	Performances -financière	10 % de part de marché 35 % de rentabilité	30 % de part de marché 60 % de rentabilité
	-non financière	Objectifs fixés dès le démarrage	5 objectifs atteints sur 8 62,5 % de satisfaction
Partage de la valeur	Parties prenantes	Importance du réseau personnel	Importance du réseau personnel (sœur, frère, ami) et du réseau d'affaires (fournisseur français et un partenaire financier)
	Conventions	Secteur de la publicité Sous-traitance	Secteur de l'imprimerie Apporteurs d'affaires Travail
	Ecosystème	Adhésions sur recommandations	Adhésions sur la base du professionnalisme

Deux remarques peuvent être formulées à la lecture de ce tableau. Premièrement, la diversification de l'offre fait apparaître l'existence de trois conventions exigées dans le secteur de l'imprimerie : la convention relative au secteur de l'imprimerie et celles régissant les règles de financement en « leasing » et de préfinancement alors que, jusqu'ici, c'est la convention avec la sous-traitance qui régissait le fonctionnement de l'organisation. N'étant plus satisfaite de la qualité du travail de



cette convention initiale, Mme Imprimerie décide de tout coordonner sur place. C'est ainsi que la sous-traitance disparaît au profit de la coordination interne de toute le chaîne de production. Une autre convention appelle une révision, à savoir, la convention salariale dans le sens de responsabiliser davantage les employés, d'accroître leurs compétences et leur participation effective à la vie de l'entreprise, à travers, par exemple, un plan de formation associant objectifs de l'entreprise et besoins des employés et un peu plus de délégation de pouvoir. La convention du secteur de la publicité reste d'actualité puisque la production des objets publicitaires demeure l'un des services offerts par *Beta* dans son domicile. Ce faisant, cette convention a dû subir quelques modifications au regard du nouvel environnement dans lequel évolue actuellement *Beta*. Ce même environnement exige un apprentissage en gestion qui implique la signature des accords avec des cabinets spécialisés en la matière, au-delà de l'apport de son expérience professionnelle antérieure.

### 6.1.2.3. Le *Business Model* de « GAMMA »

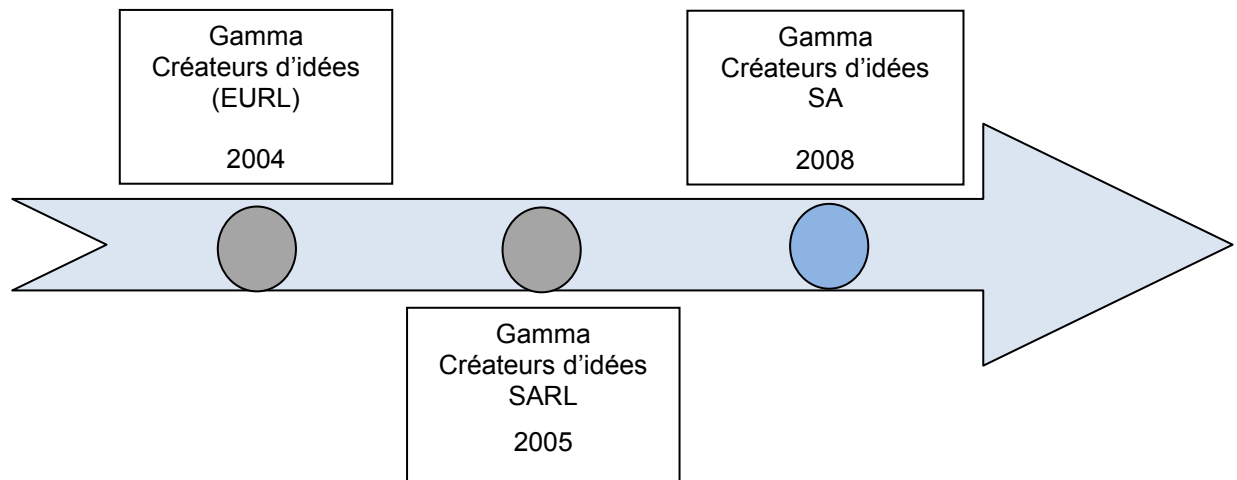


Figure 18 : Principales étapes du processus de développement de *Gamma*

#### 6.1.2.3.1. *La phase de création*

##### *L'offre générée par Gamma*

Diplômée en droit et en sciences politiques, DGA à B&C pendant 5 ans après une formation intensive de journaliste et animatrice à la presse écrite, MF (Mme Conseil dans la suite du texte) décide de s'installer à son propre compte, en 2004. Cette motivation provient du sentiment de ne plus partager la même vision avec son employeur sur l'orientation à donner à l'entreprise, à laquelle s'adjoint, plus tard, la volonté de valoriser les compétences acquises, surtout en matière de gestion et d'animation des équipes créatives, de gestion du portefeuille « clients ».

La même année, elle crée, avec ses fonds propres, Gamma, une agence conseil en marketing et communication, créatrice d'idées, sous la forme d'une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL). Gamma a pour principale cible les entreprises privées installées au Cameroun à qui elle offre comme services, des recommandations média et hors média, des recommandations stratégiques et créatives, la conception et l'organisation des évènements, la conception et l'implémentation des campagnes publicitaires, etc. Elle commence à domicile

pendant trois mois, avec trois employés (le Directeur général en sa personne, une secrétaire et un créatif). Très vite, Mme Conseil met en place une action personnelle qui consiste à associer des personnes qualifiées au projet pour décoller. Une année après, l'EURL compte sept employés et est transformée en SARL avec l'aide de son mari, quelques investisseurs amis et une association. Elle sait pouvoir compter également sur la compétence acquise dans les entreprises internationales, sur la confiance en soi qui l'anime et la détermination dont elle fait preuve. A côté de ces ressources immatérielles, d'autres éléments revêtent une importance capitale dans cette phase de création, en l'occurrence le réseau relationnel, son entourage proche et une gestion décentralisée, dans l'optique de faire aboutir une idée personnelle mûrie au fil du temps.

Sur le plan organisationnel, une autre action personnelle consiste à gérer l'entreprise avec rigueur et méthode. Mais, Mme Conseil prend conscience d'une compétence insuffisante et admet aussitôt qu'elle doit se faire assister pour pouvoir atteindre son objectif. Elle est également confrontée à la difficulté de trouver de l'argent, la banque ayant manifesté une certaine méfiance à son égard. De plus, Mme Conseil estime que l'environnement juridique n'est pas indépendant, autonome et ne facilite donc pas le respect des droits des acteurs en présence (salariés et employeurs).

#### *La rémunération de l'offre de « Gamma »*

Comme source de revenus, plusieurs réponses aux appels d'offres couronnées de succès et représentant le canal essentiel dans cette aventure entrepreneuriale ont offert à Mme Conseil l'opportunité de lancer véritablement son projet et de soutenir ainsi son évolution. Les entreprises privées initiatrices de ces appels d'offres constituent ses principaux payeurs. Malheureusement, le chiffre d'affaires n'est pas rendu public (impossible de faire une estimation de son volume de revenus. Néanmoins, elle considère avoir eu beaucoup de chance à travers la réussite de ses réponses aux appels d'offre, grâce uniquement à son professionnalisme, dans un domaine où les recommandations sont essentielles pour réussir, suscitant ainsi un certain respect de sa personne (la notoriété). A côté de cet élément, des précisions chiffrées sont données pour estimer la taille de l'activité. Il s'agit par exemple, du nombre des employés (7), des lignes de

services offertes (2) avec une clientèle passablement importante. Au final et petit à petit, les choses se mettent en place. De plus, tout est mis en œuvre pour que les objectifs fixés, du moins la majorité, soient réalisés.

#### *Le partage de la réussite de « Gamma »*

Mme Conseil a compris très vite qu'il était nécessaire de faire adhérer à son idée les possesseurs d'une qualification en communication pour le lancement effectif de son activité. Cette dernière a réussi à les convaincre en leur présentant la « bonne affaire » à partager. L'adhésion des salariés n'a pas exigé un trop gros effort, la plupart étant en quête d'un emploi.

#### *6.1.2.3.2. La phase de développement du cas « Gamma »*

##### *La même offre générée par « Gamma »*

Consciente d'une compétence insuffisante dans le domaine qu'elle a investi, Mme Conseil suit annuellement une formation en conseil après l'obtention d'un MBA en marketing, deux ressources cognitives qui l'aident à combler ses lacunes et mériter le respect des autres acteurs.

L'environnement n'étant pas favorable aux affaires, la mise en place d'une machine juridique semble nécessaire. Son entourage est constitué essentiellement de ses collaborateurs et de quelques relations. Le développement de Gamma est soutenu par une équipe de créateurs d'idées depuis le démarrage des activités. En même temps, l'augmentation du nombre de collaborateurs autorise un style de gestion décentralisé, surtout que chaque créatif est un chef de projet autonome, Mme Conseil n'assurant plus que la direction stratégique de l'ensemble des projets qui la situe au-dessus de tous. A ce titre, elle est la seule à recevoir des émoluments annuels. La compétence acquise en marketing, l'apport des partenaires financiers sous forme d'actions, un matériel de pointe ainsi qu'un personnel compétent sont autant d'éléments qui soutiennent le développement de Gamma. Son réseau personnel joue un rôle tout aussi important que son réseau d'affaires.

La plus grande difficulté à laquelle elle doit faire face concerne la gestion des employés masculins, de plus en plus nombreux. Pour la contourner, elle doit s'imposer en tant que chef. Ce qui justifie les actions personnelles entreprises depuis le démarrage et dont l'efficacité est encore établie dans cette phase de développement.

#### *La rémunération de la valeur offerte par « Gamma »*

En 2011, la SARL se transforme en SA. Les éléments enregistrés comme sources et volumes de revenus à la phase de création continuent de soutenir la phase de développement, à l'exception de la réputation et du nombre sans cesse croissant des contrats venus s'adjoindre à la notoriété déjà acquise.

Actuellement, le nombre des employés est passé à 26 et la clientèle, à qui 2 services sont toujours offerts, est devenue de plus en plus importante. Gamma déclare être positionné au 3<sup>e</sup> rang en termes de part de marché par rapport au chiffre d'affaires généré. Toutes ces informations peuvent être lues dans le tableau 56 ci-après.

Tableau 56 : Volume des revenus – Cas Gamma (février 2013)

Phases Critères	Création	Développement
1) Taille de l'activité		
Nombre d'employés	7	26
CA – ventes totales	n.d.	n.d.
Conseil d'administration		2
Nombre de clients		Plus important
Nombre de lignes de produits ou services	2	2
Nombre de fournisseurs/ partenaires		
2) Performance financière		
Part de marché		3 <sup>e</sup> rang
Rentabilité		

Globalement, le degré de satisfaction se situe à un niveau moyen de 50 % et «le sentiment d'avoir réussi» est bien ancré dans les esprits «mais il y a encore du chemin à parcourir».

Tableau 57 : Degré de satisfaction – Cas Gamma (février 2013)

Critères <sup>82</sup>	Développement
Fidélisation de la clientèle	3
Bien-être social	
Aspects environnementaux	
Lancement de nouveaux produits ou services	
Conquête de nouveaux marchés	1
Acquisition de parts de marché	3
Fournisseurs (quantité et qualité des approvisionnements)	
Formation et recrutement des employés	2
Amélioration du processus	
Propriété intellectuelle	2
Efficacité organisationnelle	3

Grille de notation du degré de satisfaction :

1. *Insatisfaits, les résultats sont loin d'être atteints.*
2. *Moyennement satisfaits, les objectifs sont partiellement atteints.*
3. *Satisfaits, les objectifs sont atteints.*
4. *Très satisfaits, les objectifs sont dépassés.*

### *Le partage de la satisfaction de Gamma*

En phase de développement, outre le professionnalisme qui amène certains possesseurs de ressources à prendre part au projet, les collaborateurs jouent également un rôle assez subséquent à travers l'adhésion de leurs relations. L'ensemble de ces adhésions constitue le réseau de valeur schématisé dans la figure 19.

---

<sup>82</sup> D'après APCE, 2009.

## Les différentes parties prenantes

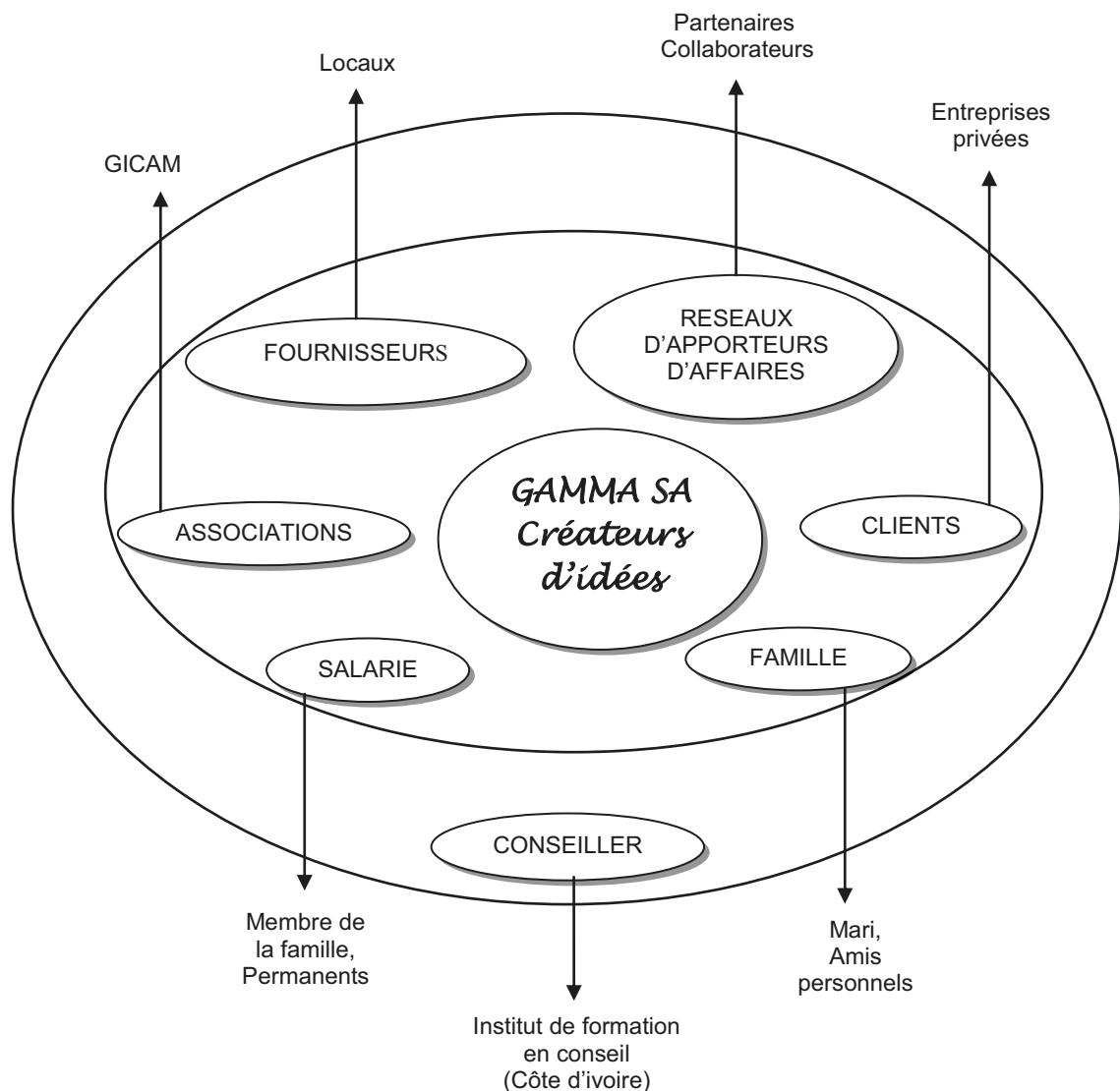


Figure 19 : Schéma du réseau de valeur

Le petit cercle représente le réseau de valeur à la phase de création et le grand, le réseau de valeur à la phase de développement. Les parties prenantes étant effectivement intervenues dans l'une ou l'autre phase sont identifiées à l'extérieur du grand cercle. La nature des différents liens sera discutée lors de l'interprétation des résultats. Nous nous sommes aussi intéressée à la relation « gagnant-gagnant » qui pourrait exister entre les possesseurs des ressources devenus parties prenantes à l'issue de l'exercice de conviction pour échanger développé

par le porteur de projet, mais de manière superficielle. En effet, il nous a paru utile de relever, dans le tableau ci-après, les attentes des uns et des autres qui garantissent des relations durables « gagnant-gagnant ».

Tableau 58 : Matrice des parties prenantes

Ressource	Partie prenante	Valeur attendue par la partie prenante	Valeur créée par la partie prenante	Pouvoir/ Influence	Attitude
Revenus	Clients	Service de qualité	Chiffre d'affaires	Très fort	Favorable
Matériel de bureau	Fournisseur local ( <i>Wes Computer</i> )	Règlement des factures	Du matériel de qualité et de pointe aux Conditions de vente intéressantes	Faible	Favorable
Main d'œuvre	Salariés	Conditions de travail acceptables	Compétences et efficacité organisationnelle	Moyen	Favorable
Réseau relationnel	Famille	Réussite	Ressources immatérielles	Fort	Implication forte
	Apporteur d'affaires (collaborateurs, partenaires)	Primes et dividendes	Revenus issus des contrats signés et exécutés	Très fort	Implication très forte
Formation	Conseiller	Respect de la convention	Compétitivité et professionnalisme	Faible	Implication forte

#### 6.1.2.3.3. Identification des propriétés du cas « Gamma »

Comme dans les cas précédents, les propriétés du cas Gamma représentent les points forts issus de l'évaluation du *Business Model* selon la méthode d'analyse PMI (plus ou moins intéressant) et répertoriés dans le tableau 53 ci-après. A ce propos, nous avons séparé les informations descriptives des informations explicatives.



Tableau 59 : Diagnostic de la phase de développement du *Business Model* - Cas *Gamma*

Méthode Modèle	+	-	i
Génération de la valeur	Formation en conseil et en Marketing ; Plusieurs défis à relever ; Bonne réputation Décentralisation des prises de décision (responsabilisation des chefs de projets) ; Matériel de pointe ; Personnel compétent ;	Management difficile du personnel masculin.	Mise en place des actions personnelles et entrepreneuriales efficaces.
Rémunération de la valeur	Transformation de l'EURL en SARL Nombre de contrats à exécuter croissant ; Apport des partenaires financier Réputation ; Nombre d'employés croissant ; Clientèle importante ; 3 <sup>e</sup> rang de part de marché par rapport au CA ; Degré de satisfaction (50 %).	RAS	Conquête de nouveaux marchés
Partage de la réussite	Constitution d'une équipe ; Dès le démarrage	RAS	RAS

*Informations expliquant la génération et le partage de la valeur proposée par  
« Gamma »*

Le contenu de la colonne « + » a favorisé l'identification des propriétés du cas Gamma qui expliquent comment la valeur a été générée et la réussite partagée. A ce propos, un apprentissage en gestion et en marketing auquel est soumise Mme Conseil (et tout le personnel) semble avoir soutenu le développement de cette organisation. Les multiples défis que Mme Conseil doit relever dès le démarrage de l'entreprise semblent aussi expliquer l'évolution de Gamma ainsi qu'une bonne réputation, sur la base du professionnalisme et de la confiance gagnée, éléments justifiant la présence de quelques parties prenantes.

La décentralisation des prises de décision qui implique une plus grande responsabilisation des chefs de projets, voire tout le personnel, semble être un

atout considérable pour l'atteinte des objectifs d'évolution de la société. L'acquisition d'un matériel de pointe et le recrutement d'un personnel compétent ont constitués les plus gros investissements exigés par cette évolution.

Enfin, le réseau d'affaires, constitué dès la première année, a suscité l'adhésion du réseau personnel devenu aujourd'hui partenaires/investisseurs et actionnaires dont l'appui financier soutient déjà la conquête amorcée de nouveaux marchés.

*Informations décrivant la rémunération de la valeur proposée par « Gamma »*

Les nombreux défis à relever par Mme Conseil sont considérés comme des déclencheurs d'une ambition de faire développer la société et, donc, la quête de nouvelles sources de revenus conditionnée essentiellement par la transformation de l'Eurl en Sarl et plus tard en SA, l'un des signes de la phase de développement. Cette mutation de la forme juridique a entraîné, à son tour, l'augmentation de la masse salariale, du nombre des contrats à exécuter, impliquant un accroissement de la part de marché.

La position occupée sur le marché par rapport au CA illustre cet accroissement avec un taux de satisfaction estimé à 50 %, par rapport aux objectifs déjà atteints<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Quatre objectifs sur huit sont déjà atteints en février 2013.

Tableau 60 : Visualisation synthétique des facteurs de réussite de « Gamma »

	Sous-composantes	Phase de développement
Génération de la valeur	Femme entrepreneur	Apprentissage en conseil et marketing
	Proposition de valeur	Même offre Nombreux défis à relever
	Fabrication de la valeur	Matériel de pointe Personnel qualifié Financement extérieur Réputation
Rémunération de la valeur	Sources de revenus	Réponses aux appels d'offre
	Volume de revenus	CA pas connu
	Performances -financière -non financière	3 <sup>e</sup> rang sur le marché
		4 objectifs déjà atteints sur 8 50 % degré de satisfaction
Partage de la valeur	Parties prenantes	Réseau personnel (amis investisseurs, conjoint actionnaire et les relations des collaborateurs)
	Conventions	Le monde de la communication et du droit des affaires Les agences conseil Le travail en commun
	Ecosystème	Exigences SARL, SA

Comme dans le cas Alpha, l'existence des facteurs de réussite<sup>84</sup> laisse supposer que c'est l'environnement dans lequel évolue Gamma, au moment de l'investigation, qui les exige. Cela suppose également que d'autres façons de faire ou d'agir ont existé dans un environnement autre que celui qui est présentement étudié. Il convient donc de s'intéresser à l'histoire racontée par Gamma depuis le démarrage de son activité entrepreneuriale, pour relever les facteurs mis au jour dans cet environnement initial et expliquer, finalement, la dynamique qui s'en est suivie en apportant une réflexion conventionnaliste pour comparer les deux environnements.

<sup>84</sup> Il est important de distinguer un « facteur de réussite » tel que nous l'employons ici et le concept de facteur-clé de succès tel que la littérature en Stratégie et en Contrôle le décrit (essentiellement un facteur dont il faut garantir la maîtrise pour réussir). Dans le domaine de l'Entrepreneuriat, il faudra lire les thèses de Sammut (1995) et de Verstraete (1997b, 1999) ainsi que la communication de celui-ci au congrès de l'AIMS (Verstraete, 1997a)

Tableau 61 : Evolution synthétisée du *Business Model* de « Gamma »

	Sous-composantes	Propriétés Environnement informel	Propriétés Environnement formel
Génération de la valeur	Femme entrepreneur	Expérience professionnelle antérieure Démission Valoriser ses compétences en communication	Apprentissage en conseil et marketing
	Proposition de valeur	Conseils en communication et en marketing Nombreux défis à relever	Même offre Défi : Conquête de nouveaux marchés
	Fabrication de la valeur	Matériel de pointe Personnel qualifié Fonds propres	Matériel de pointe Personnel qualifié Financement extérieur Réputation
Rémunération de la valeur	Sources de revenus	Réponses aux appels d'offre réussies	Réponses aux appels d'offre réussies
	Volume de revenus	CA pas connu Chance	CA pas connu
	Performance financière	Non indiquée	3 <sup>e</sup> rang sur le marché
	Performance non financière	Réputation	Réputation 4 objectifs déjà atteints sur 8 50 % degré de satisfaction
Partage de la valeur	Parties prenantes	Associés Employés	Réseau personnel (amis investisseurs, conjoint actionnaire et les relations des collaborateurs)
	Conventions	Les deux premières Le travail en commun	Le monde de la communication, de la création des agences conseil et le droit des affaires Le travail en commun
	Ecosystème	Exigences EURL	Exigences SARL, SA

La lecture de ce tableau suscite plusieurs commentaires. Alors même que Mme Conseil lance son activité à domicile, comme semble l'exiger son environnement de démarrage (informel), le besoin d'associer d'autres personnes à son projet et la prise de conscience d'une compétence insuffisante en matière de conseil l'obligent à intégrer plusieurs conventions et à modifier certaines. La convention régissant, par exemple le travail en commun, semble avoir logiquement subi des modifications, au fur et à mesure du changement de la forme juridique de l'entreprise initiale et en tenant compte de la nature du travail effectué par les nouvelles adhésions ou leur pouvoir ou influence. A propos de ce dernier point, le droit des affaires définit clairement dans ses dispositions les clauses d'une relation durable de type « gagnant-gagnant », qu'il est essentiel de connaître, entre les parties prenantes en fonction de la forme juridique adoptée.

La création d'une agence conseil est soumise à une réglementation qui exige, par exemple, le « paiement d'un agrément de 5 millions de F CFA » tous les ans effectué par la société Gamma SA. Une connaissance de ces conventions premières et surtout l'application des règles qui les régissent ont ainsi permis à Mme Conseil de faire adhérer des personnes clés ayant considérablement soutenu (et soutiennent encore) le développement de Gamma SA.

Dans ce chapitre, chaque étude de cas a été restituée mettant au jour les propriétés explicatives et descriptives issues de l'analyse intra-cas, après avoir présenté les principes de l'analyse. Le *Business Model* de chaque cas est ainsi récapitulé dans un tableau dont l'ensemble va guider les interprétations qui suivent dans la section 2.

## **6.2. Interprétation des résultats**

Cette phase de l'analyse de contenu permet d'évaluer, d'une part, la fécondité du dispositif et, d'autre part, les propositions explicatives pour en constituer des théories éprouvées et plausibles de la réalité observée (Paillé, 2006). Cette évaluation comporte deux grandes phases : l'analyse inter-cas et la comparaison avec les concepts ou construits admis dans la littérature, développés au chapitre 1 et 5 de la présente recherche. Le tableau ci-après, qui présente les propriétés de l'ensemble des cas, va servir l'analyse inter-cas.

Tableau 62: Récapitulation des propriétés des cas étudiés

	Sous-composantes	Propriétés des cas étudiés		
		ALPHA	BETA	GAMMA
Génération de la valeur	Femme entrepreneur	Apprentissage en hygiène et assainissement Esprit proactif	Apprentissage en gestion Esprit proactif	Apprentissage en conseil et marketing Esprit proactif
	Proposition de valeur	Capacité à saisir des opportunités Diversification de l'offre	Diversification de l'offre	Même offre Nouveau défi : conquête de nouveaux marchés
	Fabrication de la valeur	Main d'œuvre qualifiée Besoin en financement élevé Financement externe important Style centralisé Sous-traitance	Augmentation de la masse salariale peu qualifiée Faible niveau de délégation du pouvoir de décision Coordination de la chaîne de production	Personnel qualifié Financement extérieur important Style de gestion décentralisé Coordination interne
Rémunération de la valeur	Sources de revenus	Réponses aux appels d'offre	Réponses aux appels d'offre Commandes Prospection	Réponses aux appels d'offre
	Volume de revenus	500 millions de CA Réputation	900 millions de CA Chance Réputation	CA pas connu Chance Réputation
	Performances financières	30 % de part de marché	30 % de part de marché 60 % de rentabilité	3 <sup>e</sup> rang sur le marché
	Performance non financière	3 objectifs atteints sur 8 37,5 % de satisfaction	5 objectifs atteints sur 8 62,5 % de satisfaction	4 objectifs atteints sur 8 50 % de satisfaction
Partage de la valeur	Parties prenantes	Importance du réseau personnel Quelques partenaires apporteurs d'affaires	Importance du réseau personnel (sœur, frère, ami) et du réseau d'affaires (fournisseur français et un partenaire financier)	Réseau personnel important (amis investisseurs, conjoint actionnaire et les relations des collaborateurs)
	Conventions	Santé publique	Secteur de l'imprimerie Apporteurs d'affaires Le travail en commun	Le monde de la communication, de la création des agences conseil Le droit des affaires Le travail en commun
	Ecosystème	Recommandations et professionnalisme Exigences d'une SARL	Adhésions sur la base du professionnalisme Exigences d'une SARL	Professionnalisme Exigences d'une SA

### **6.2.1. Les résultats de l'analyse inter-cas**

L'analyse inter-cas ou analyse horizontale des cas a consisté à comparer chaque composante du *Business Model* pour ressortir les similitudes et les différences pouvant être déclinées en propositions empiriques qui expliqueraient le développement d'entreprise, au fur et à mesure de l'analyse. Ainsi, l'explication sous-jacente au développement d'entreprise suppose de comprendre comment la valeur est générée, comment cette valeur a été rémunérée, comment le partage de la réussite a été opéré à travers la description des conventions que les femmes entrepreneurs camerounaises tentent de faire émerger par l'exercice de conviction déployé pour échanger.

#### **6.2.1.1. Comprendre la génération de la valeur dans le secteur des services**

Quelques éléments similaires associés à la compréhension de la valeur générée sont à l'origine du changement observé dans les conventions d'affaires étudiées. Ces éléments concernent la femme entrepreneur initiatrice de l'évolution qui a eu des répercussions sur la valeur promise et effectivement livrée.

S'agissant de la femme entrepreneur, l'apprentissage dans le domaine d'activité et son attitude proactive montrent cette dynamique. En effet, alors que Mme Propreté semble accorder une place importante à une formation spécialisée et continue dans son domaine d'activité stratégique, Mme Imprimerie, elle, estime qu'une formation managériale serait la plus indiquée pour soutenir sa phase de développement. Mme Imprimerie n'a pas eu besoin d'une formation en communication grâce à son emploi antérieur qui lui a conféré une expérience professionnelle essentielle dans la conception des objets publicitaires et en tant que chef d'équipe pour la conduite de la société vers un dessein plus ambitieux. En revanche, Mme Imprimerie a exprimé le besoin d'une formation en gestion, en ressources humaines et en méthodes administratives pour compléter ses compétences. Quant à Mme Conseil, elle s'accorde avec Mme Propreté sur la place privilégiée d'une formation spécialisée, car « sans formation, on est pas compétitif ».



Ainsi, un apprentissage spécifique en lien avec le domaine d'activité investi ou non aide la femme propriétaire/dirigeante à conduire son entreprise vers un dessein plus ambitieux. D'où la proposition suivante :

*Un apprentissage dédié serait un atout majeur en phase de développement en tant que source de compétence et de professionnalisme.*

L'attitude proactive adoptée par les femmes propriétaires/dirigeantes de notre recherche renvoie à leur volonté de développement qui semble constituer le facteur prépondérant favorisant l'évolution des conventions d'affaires analysées. En effet, quelques données issues de ces conventions l'induisent de manière implicite ou explicite. Implicitement, leurs ambitions sont plus ou moins marquées par des défis à relever dès le démarrage (les trois cas sont concernés) ou en cours de route (Cas Alpha et Beta), Beta privilégiant des prévisions à long terme et les deux autres, agissant à court, moyen ou long terme, en fonction des besoins engendrés par leur activité. De plus, le fait de penser au développement de l'organisation dès le démarrage des activités en est également un reflet. Explicitement, Mme Propreté, à cause des méventes enregistrées dans la téléboutique et la saturation de ce marché, envisage de diversifier ses activités sans toutefois savoir dans quel domaine. Mais, après s'être lancée dans l'hygiène et l'assainissement, cette dernière prévoit de faire de gros investissements en achetant un matériel plus performant ou de pointe, de même que Mme Conseil, afin de faire face aux besoins de la clientèle de plus en plus exigeante. Mme Imprimerie a, par exemple, fait élaborer un livre de procédure et veille à son application, pour un souci d'éthique et de professionnalisme. Elle envisage de recruter encore quelques personnes et offrir des parts de la société à quelques employés loyaux dans la perspective d'une autre transformation de son statut juridique, dans un avenir proche. Mmes Propreté et Imprimerie ont également entrepris plusieurs actions dans le but de contourner la sous-traitance et tout faire sur place.

*Ainsi, une attitude pro active adoptée par les cas étudiés traduirait la volonté de développement des propriétaires/dirigeantes de notre recherche.*

*Et : la mise en œuvre des ambitions à travers l'atteinte des objectifs fixés dès le démarrage induirait également cette volonté de développement.*

La capacité à saisir les opportunités et la diversification témoignent du changement opéré en ce qui concerne la valeur proposée. La première variable est bien illustrée dans les propos de Mme Propreté qui, après le traitement dermatologique de son fils à partir d'une désinfection des moquettes de son domicile et après un sondage réalisé auprès de son voisinage, décide de se lancer dans ce domaine d'hygiène et d'assainissement. Elle développe ainsi l'idée de désinfection des moquettes comme nouvelle activité qu'elle adjoint aux autres. Mme Conseil n'en fait pas allusion. Mais, dans ce dernier cas, cette variable pourrait être associée indirectement aux réponses aux appels d'offres qui constituent sa principale source de revenus, comme dans le cas Alpha. Ce qui sous-tend la proposition selon laquelle :

*La capacité à saisir les opportunités serait un élément qui soutiendrait considérablement la dynamique entrepreneuriale des propriétaires/dirigeantes de notre recherche.*

La diversification des activités apparaît, quant à elle essentielle au développement dans les cas Alpha et Beta, contrairement au cas Gamma qui offre jusqu'à présent les mêmes services qu'au démarrage mais privilégie la conquête de nouveaux marchés pour proposer les mêmes services. Deux types de changements décrivent ainsi la proposition de valeur : le changement interne (l'offre) et/ou le changement externe (cible) et engendrent des besoins considérables pour fabriquer la valeur proposée. Ces besoins concernent le financement, la qualification du personnel, le style de gestion et le mode d'organisation des ressources captées.

Parmi les ressources financières indispensables à la phase de développement, l'importance du crédit bancaire et des autres investisseurs est reconnue par les trois cas comme sources de financement qui permettent de fabriquer les offres proposées ou d'investir de nouveaux marchés. Or ces deux types de financement semblent encore difficilement accessibles, d'après les trois femmes entrepreneurs

interpellées. En effet, le crédit bancaire a été refusé à Mmes Imprimerie et Conseil. Au moment de l'investigation, Mme Propreté préparait un 3<sup>ème</sup> dossier de demande d'un crédit bancaire, les deux premiers ayant été rejetés. C'est ainsi que les trois femmes propriétaires/dirigeantes se sont débrouillées à acquérir un financement (celui de Mme Propreté était en cours) en utilisant leur réseau relationnel. Cette utilisation « positive » du réseau relationnel explique son aspect instrumental, soit comme facilitateur ou négociateur auprès des institutions bancaires, soit comme garant du remboursement, ou encore en usant de son pouvoir au sein du réseau pour convaincre certains possesseurs de ressources, par exemple. Le mari de Mme Conseil a ainsi convaincu facilement quelques amis investisseurs à adhérer au projet de développement de sa femme, grâce à la position que ce dernier occupe dans ce réseau amical.

Dans les trois cas, des financements extérieurs ont soutenu la fabrication de la valeur dans cette phase de développement alors que jusqu'ici l'autofinancement était privilégié ou les apports des actionnaires, en fonction de la forme juridique adoptée. Le recrutement d'un personnel qualifié dans le cas Gamma, dès le démarrage, semble avoir accéléré le processus de développement de cette société, contrairement aux deux premiers cas. Mais des dispositifs de recyclage sont mis en place dans les trois organisations pour atteindre ou dépasser l'objectif de qualification du personnel.

*Ainsi, nous proposons que l'obtention d'un financement extérieur semble être un élément incontournable pour la réalisation d'un objectif de développement.*

Le type d'activité duquel découle tout un nombre de pratiques telles que les emplois, les investissements, la clientèle, le style de gestion, etc. serait un catalyseur du développement d'entreprise. En effet, le domaine particulier du conseil en communication et en marketing de Mme Conseil dans lequel les chefs de projets, encore appelés créatifs, sont indépendants, l'a amenée à pratiquer une décentralisation des prises de décision contrairement à Mme Propreté et Mme Imprimerie. Or, cette pratique semble induire une plus grande responsabilisation des chefs de projets et davantage leur implication, voire celle de tout le personnel, dans l'atteinte des objectifs de développement de la société. Le propos de Mme

Imprimerie confirme cette analyse en invoquant la faible implication de son personnel qui serait, à notre avis, la conséquence de son style de gestion centralisé. Mais, Mme Imprimerie semble avoir pris conscience de ce fait et témoigne que depuis un certain temps, elle a opté pour plus de délégation de pouvoirs sur la base d'un certain nombre de critères d'évaluation de l'implication de son personnel. D'où la proposition suivante :

*Un style de gestion décentralisé, indépendamment du type d'activité, induirait une plus grande implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de développement de l'organisation.*

Pendant Mme Conseil a toujours tout coordonner au sein de son organisation depuis le démarrage, Mme Imprimerie a procédé par une transformation de la forme juridique de son entreprise afin de parvenir à contrôler toute la chaîne de production. Mme Propreté, qui a déjà pourtant changé la forme juridique d'Alpha, est encore soumise aux règles qui régissent la sous-traitance et qui semblent amoindrir le volume de ses revenus. Cette situation a pour origine le matériel devenu obsolète qu'elle espère renouveler grâce au crédit bancaire attendu afin d'exécuter elle-même tous les contrats signés.

Dans ce même registre et contrairement aux autres, Mme Imprimerie énonce une autre stratégie personnelle de développement qui consisterait à fournir beaucoup d'efforts en s'impliquant à 100 % dans le fonctionnement de l'organisation en vue de son évolution avec le risque de ne pouvoir faire face à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie familiale qui en serait la conséquence. Ce qui justifie son style de gestion centralisé associé, néanmoins, à un faible niveau de délégation du pouvoir de décision aux employés qui s'impliquent. D'où la formulation de la proposition selon laquelle :

*Une implication totale de la propriétaire/dirigeante dans le fonctionnement de l'organisation induirait son évolution.*

### 6.2.1.2. Comprendre la rémunération de la valeur

Il s'agit de repérer les éléments qui montrent un changement au niveau des sources et volume des revenus, au niveau des performances aussi bien financières que non financières.

Ainsi, l'attitude prospective de Beta adjointe aux opportunités offertes par les appels d'offres lui permet de diversifier également ses sources de revenus pour pouvoir fabriquer toute la gamme des services offerts, alors que celles d'Alpha et de Gamma reposent essentiellement sur les réponses à ces appels d'offres. Un lien est ainsi établi entre ces réponses et la capacité à saisir des opportunités du marché.

Hormis le CA, un élément non financier vient justifier le volume des revenus dans les trois cas. Il s'agit de la réputation acquise sur la base du professionnalisme qu'exige cette phase de développement, dans les trois cas. Beta et Gamma évoque une variable chance qui les aurait aidées à constituer, petit à petit, le volume de leurs revenus, grâce à la réussite de leurs réponses aux appels d'offre, « sans recommandations pourtant privilégiées dans le secteur de la communication », selon Mme Conseil.

La performance financière qui en découle est globalement caractérisée par un accroissement de la part de marché et du taux de rentabilité dans les trois cas, même comme Mme Conseil a préféré évoquer le rang qu'elle occupe sur le marché au lieu de dévoiler ces taux. L'évaluation de la performance non financière s'est opérée dans les trois sur le nombre des objectifs atteints par rapport à l'ensemble que ces femmes entrepreneurs se sont fixé. A partir de ce nombre, le degré de satisfaction a été déduit. Ainsi, Beta et Gamma expriment le sentiment d'avoir réussi alors qu'Alpha estime être en chemin vers la réussite. Pour les trois, il y a encore du chemin à parcourir, certes, un peu moins pour Beta. Quelle est la nature du réseau de valeur qui a le plus tiré profit de cette réussite sur la base de sa contribution ? La réponse à cette question nous amène à conclure cette interprétation empirique sur la dernière composante du *Business Model*.

### **6.2.1.3. Comprendre le partage de la réussite des cas étudiés**

Il est question de décrire la nature des liens du réseau de valeur intervenu dans cette phase de développement ainsi que les éléments qui ont nourri la conviction pour échanger.

Toutes les trois femmes entrepreneurs sur la nécessité de construire et d'utiliser « positivement » un réseau afin d'atteindre un objectif de développement. Globalement, l'époque de l'aventurier isolé semble dépassée, que ce soit en phase d'impulsion et, plus encore, en phase de développement d'entreprise, certains devant très vite s'entourer de personnes ressources pour démarrer, comme Mme Conseil. En effet, initiatrice de l'idée de création de l'agence, Mme Conseil s'est entourée de plusieurs collaborateurs créatifs et partenaires dès la première année d'existence de l'agence. De plus, qu'il soit personnel ou d'affaires, la construction et l'utilisation « positive » d'un réseau serait bénéfique en phase de développement dans les trois cas pour plusieurs raisons. Dans le cas Alpha, le réseau personnel a permis d'accéder à une information utile à travers des personnes ressources contactées (par exemple, le Ministère de la Santé). Son réseau d'affaires (par exemple le GFAC dont elle est membre actif) a favorisé la signature de plusieurs contrats. Dans le cas Béta, l'expertise de l'entourage proche (sœur et frère) a contribué au développement organisationnel et technique de la société tandis que le réseau d'affaires y a joué un rôle essentiel en tant que partenaire financier et conseiller

Ainsi, l'importance du réseau personnel est aussi bien relevée en phase de développement que dans la phase précédente, et ce, dans les trois cas étudiés. Mais le réseau d'affaires reste un élément incontournable pour soutenir la phase de développement. Les adhésions qui ont constitué ce réseau de valeur sont nourries à la base par l'existence des conventions multiples, en fonction de l'exigence des environnements étudiés, les unes se modifiant (des micros crédits au préfinancement des commandes, dans le cas Beta ; les clauses du travail en commun établies dans une EURL et celles observées dans une SARL ou une SA, dans le cas Gamma) ou disparaissant complètement pour laisser la place à d'autres. C'est le cas de la convention de la sous-traitance dans le cas Beta qui

laisse la place à une coordination interne de toute la chaîne de production, exigeant elle-même l'élaboration des règles du travail en commun pour assurer le fonctionnement de l'organisation. Toute cette interprétation justifie la proposition ci-après :

*Le réseau de valeur (qu'il soit personnel ou d'affaires) semble indéniablement contribué au développement d'entreprise.*

Les propositions ainsi émises sont le résultat d'une série d'interactions entre leur génération et la vérification de leur concordance avec la réalité exprimée par les données. En plus d'un examen ciblé et poussé des données, nous avons sollicité la réaction des participantes aux explications potentielles tirées des études de cas (Yin, 1994). Seul le style de gestion associé au type d'activité n'a pas été validé par Mmes Propreté et Imprimerie, contrairement aux autres variables.

Ces variables vont être comparées à ce que l'on retrouve dans la littérature pour une réflexion scientifique devant contribuer au processus d'élaboration d'une théorie (Gagnon, 2005 ; Eisenhardt, 1989). Cela implique de cibler les similitudes, c'est-à-dire la littérature en accord avec les propositions explicatives qui émergent de l'étude, servant ainsi à construire la validité interne et la démarche de génération d'une théorie (section suivante), et les écarts ou les résultats qui contredisent les interprétations retenues (Ibid.).

### **6.2.2. Discussion**

Les éléments empiriques repérés à l'issue de l'analyse des conventions d'affaires recueillies montrent déjà qu'il y a eu des changements qui pourraient expliquer le passage d'une phase à l'autre. Il convient, à présent, de les valider ou non théoriquement, en se référant aux concepts ou construits déjà admis au chapitre 1.

### 6.2.2.1. La femme entrepreneur, initiatrice du projet de développement

L'attitude proactive, les ambitions de la femme entrepreneur ainsi que les objectifs qu'elle se fixe dès le démarrage, renvoient à la capacité d'anticipation qui la caractérise, c'est-à-dire sa capacité à penser un avenir qu'elle va tenter de concrétiser (Brush, Bird, 1997 ; Lerner et Almor, 2002). L'étude exploratoire de Brush et Bird (1997) a justement établi un lien entre les caractéristiques personnelles, celles de l'entreprise et la vision, ressource intrinsèque que la femme entrepreneur doit *a priori* posséder. Lerner et Almor (2002) ont également montré qu'une attitude proactive induisant un degré important d'anticipation à long terme est un facteur affectant directement ou indirectement la performance.

Fort de tout cela, *la volonté de développer constitue le leitmotiv d'un processus d'évolution.*

Lerner et Almor (2002) ont aussi relevé l'importance de l'expérience professionnelle antérieure et la familiarité avec le secteur d'activité. Cette dernière variable suppose l'acquisition des connaissances dans le secteur investi liées aux exigences imposées par ledit secteur. Kickul, Gundry et Sampson (2007) mentionnent la nécessité d'une formation en planification stratégique et en production/opérations. Les théoriciens de l'entrepreneuriat en général parlent d'un apprentissage organisationnel qui vient ainsi renforcer « *une implication à 100 %* » exigée par cette phase de développement. Ces apprentissages ont pour but de dynamiser le système qu'est l'entreprise, mais aussi de renforcer sa cohérence interne et externe afin d'intéresser les parties prenantes. Au final, l'enrichissement de la dimension cognitive à travers un apprentissage organisationnel semble jouer un rôle crucial dans le passage vers la phase de développement (Benavent, Verstraete, 2000).

*Donc, un apprentissage organisationnel et « une implication à 100 % » sont considérés comme facteurs de développement des entreprises impulsées et dirigées par les femmes entrepreneurs.*



### **6.2.2.2. La compréhension de la dynamique de l'offre proposée et fabriquée**

La capacité à saisir les opportunités offertes par son environnement est un élément qui sous-tend la proposition de valeur. Cette variable qui, jusqu'ici, n'a jamais été révélée dans les études conduisant, par exemple, à dresser le portrait des femmes d'affaires « typiques », comme le mentionnent Hisrich et Brush (1984), constitue un élément nouveau à intégrer comme facteur qui pourrait conduire au développement d'une organisation. Dans un cadre plus général, il y a plus d'un demi-siècle, Penrose (1959) expliquait la croissance en termes d'interaction créative et dynamique entre les ressources productives et les opportunités de marché. Encore faut-il avoir la capacité à les saisir, pourrait-on conclure ?

*Ainsi, la capacité à saisir les opportunités du marché développée par la femme entrepreneur induit la conduite de son organisation vers un dessein plus ambitieux.*

L'acquisition des financements externes montre la dynamique qui s'est opérée au niveau de la fabrication de l'offre proposée. En effet, acquérir des ressources financières est un challenge pour les entreprises impulsées par les femmes et à potentiel de croissance, comme le relèvent Brush, Carter, Gatewood et al. (2005). Leur accès au financement étant encore extrêmement limité, ces auteurs s'interrogent sur les stratégies financières qui permettent aux femmes entrepreneurs de prouver le potentiel de l'affaire, de traverser les étapes des phases initiales de financement. Leur recherche a ainsi indiqué une relation entre la débrouillardise et l'acquisition réussie des fonds d'investissements. Un résultat confirmé par les cas étudiés dans notre étude. Les financements initiaux (épargne personnelle, fonds propres, auto financement, etc.) ne pouvant plus supporter les besoins plus élevés générés par le développement de leurs entreprises, les femmes entrepreneurs camerounaises se sont débrouillées à obtenir des financements externes adéquats pour relever les nombreux défis liés à cette phase.

*Ainsi, l'acquisition d'un financement extérieur semble être un élément incontournable pour la réalisation d'un objectif de développement.*

#### **6.2.2.3. La compréhension de l'accroissement du volume de revenus liés à leurs sources**

Un autre élément nouveau mentionné par les données et expliquant la dynamique de la rémunération de la valeur doit également être pris en compte. Il s'agit de la chance intégrée dans un cadre constructiviste général pour comprendre la performance entrepreneuriale (Bouchikhi, 1993). Cet auteur soutient que les résultats (échec ou réussite) d'un processus entrepreneurial émergent d'une interaction complexe entre l'entrepreneur, l'environnement, les événements de chance et la performance. En effet, dans une perspective constructiviste, la reconnaissance des individus comme complètement compétents et comme acteurs ambitieux peut créer la différence mais ils agissent seuls. Leur propre rationalité est limitée dans le temps et dans l'espace. Leurs propres projets et leurs actions interagissent avec un ensemble complexe de phénomènes, introduisant ainsi l'incertitude au sujet du résultat final, par exemple, les réponses aux appels d'offre initiées par les femmes entrepreneurs camerounaises intervenant dans notre recherche. Lorsque le résultat est positif alors même qu'aucune recommandation n'a soutenu l'initiative comme semble être la règle, elles ne peuvent évoquer que la chance pour justifier cette réussite. Il semble donc utile de l'intégrer comme élément intervenant considérablement dans un processus entrepreneurial.

Fort de tout ce développement et au-delà de la réputation acquise, *la chance peut intervenir tout au long de la vie d'une organisation.*

#### **6.2.2.4. La compréhension de l'évolution du partage de la valeur**

L'obtention des financements externes suppose pour les femmes entrepreneurs la constitution d'un réseau de valeur autour du potentiel de leurs affaires. La littérature sur l'entrepreneuriat féminin évoque le concept de capital social. Défini

comme le réseau de relations de la femme entrepreneur, ce capital social est présenté comme l'une des faiblesses des femmes par rapport aux hommes (Constantinidis, 2010 ; Ibarra, 1993 ; Cromie, Birley, 1992). En effet, Constantinidis (2010) soulignent que les femmes entrepreneurs ont tendance à moins fréquenter les réseaux ou à les sous-utiliser. Elles font ainsi preuve d'un manque de capital social qui justifierait leur difficulté à accéder au financement institutionnel, par exemple. Or, il s'avère que la nécessité de s'entourer également de relations utiles pour réussir serait une esquisse de solution à cette difficulté<sup>85</sup>. Roomi et Acevedo (2008) expliquent, en effet, comment les femmes participent dans les réseaux et les groupes, établissent et maintiennent leurs contacts. Ils ont aussi mis l'accent sur les normes de comportement basées sur la confiance et les obligations à travers lesquelles elles réussissent à transformer leurs contacts en ressources utiles, contribuant au développement de leurs affaires. Leur étude confirme que l'utilisation des réseaux et des relations interpersonnelles par les femmes propriétaires d'entreprises les aide à bénéficier de l'accès aux informations (Nelson, 1987), aux conseils et aux idées (Cromie, Birley, 1992) ainsi qu'aux ressources humaines et financières (Roomi, Acevedo, 2009 ; Brush et al. 2005). La disponibilité de ces ressources et/ou de l'assistance informelle générée à travers leur capital social agit comme un catalyseur dans le développement de leurs affaires. D'autres auteurs (Brush et al. 2005 ; Minniti et al. 2005) ont mentionné qu'un manque de capital social approprié peut constituer un obstacle à la croissance rapide des entreprises détenues par les femmes. D'où la validation de la proposition sur l'importance du réseau de valeur, en ces termes :

*Le réseau de valeur (qu'il soit personnel ou d'affaires) semble indéniablement contribué au développement d'entreprise.*

Dans une perspective conventionnaliste du partage de la réussite des entreprises impulsées par les femmes entrepreneurs camerounaises, la constitution d'un réseau de relations utiles explique en retour la dynamique observée autour des normes de comportement régissant les acteurs en présence dans les environnements étudiés. Le secteur informel dans lequel les femmes

---

<sup>85</sup> L'utilité se résume à la garantie du remboursement du prêt bancaire, par exemple, au partenariat financier, à l'octroi des conditions de vente avantageuses, à la fidélité de la clientèle, au personnel qualifié duquel dépend en partie l'efficacité organisationnelle par son rendement, etc.

entrepreneurs camerounaises lancent majoritairement leurs affaires présente quelques atouts majeurs tels que l'allègement de la pression fiscale, le financement de l'investissement initial peu élevé, les formalités de création d'une entreprise simples, rapides et moins coûteuses, etc. (Onana, 2006). Le besoin et/ou la nécessité de changement imposé (s) par cet environnement devenu incertain a engendré une modification des modalités de transactions et d'interaction (Eymard-Duvernay et al., 2006 ; Favereau, 2001)<sup>86</sup> et justifie le choix d'un nouvel environnement. Le secteur formel semble, à son tour, exiger la mise en place de nouveaux mécanismes de fonctionnement. L'existence de ces nouvelles exigences a effectivement induit quelques changements dans les conventions d'affaires analysées à travers les éléments précédemment relevés qui s'avèrent utiles pour mieux expliquer le passage d'un environnement à l'autre. En effet, de nombreux exemples éclairant les concepts ayant servi la formulation des propositions théoriques et évoquant la notion de convention sont repris dans les paragraphes ci-dessous.

En effet, l'accélération d'un apprentissage organisationnel n'est possible que si des politiques d'alliances existent (Bénavent, Verstraete, 2000) entre la propriétaire/dirigeante et l'organisme choisi à cet effet. Cet organisme va adhérer au projet de développement que si les clauses de cette alliance lui sont bénéfiques. L'on assiste ainsi à l'apparition d'une nouvelle convention entre le cabinet choisi pour assurer cet apprentissage et l'entreprise concernée.

Un autre exemple concerne la participation des femmes entrepreneurs dans des réseaux. A ce sujet, Roomi et Acevedo (2008) relèvent l'importance des normes de comportement basées sur la confiance et les obligations auxquelles elles sont soumises pour transformer leurs contacts en ressources utiles nécessaires au développement de leurs affaires. Cela suppose pour la propriétaire/dirigeante, la prise en compte de ces normes qui viendraient bousculer les attitudes et comportements jusqu'ici sans un véritable impact sur ses affaires. Ces nouvelles normes modifient celles qui existaient déjà (par exemple les règles qui régissent le réseau personnel et que la femme entrepreneur a tendance à privilégier, peut-être parce que moins exigeant) ou les font complètement disparaître. La diversification

---

<sup>86</sup> L'exemple de la sous-traitance dont la qualité du travail ne répondait plus aux attentes de Mme Imprimerie est édifiant.

des activités enclenchée par Mme Propreté a contribué à la prise en compte de la convention sur la santé publique faisant ainsi disparaître celle régissant la téléphonie.

Finalement, il apparaît clairement que les activités des entreprises évoluent dans des environnements plus ou moins « véloce » qui admettent l'existence d'un certain nombre de règles. Ces règles régulent en même temps le travail en commun au sein d'une organisation et les échanges sur le marché, les affaires des femmes entrepreneurs camerounaises évoluant, finalement, dans plusieurs registres conventionnels.

A l'issue de cet exercice de confrontation des propositions empiriques à la littérature existante en entrepreneuriat et particulièrement en entrepreneuriat féminin convoquée au premier chapitre, il ressort que quatre propositions sont en accord avec cette littérature. Il s'agit de la volonté de développer, l'importance du réseau de valeur, du financement externe et d'un apprentissage organisationnel. A côté de ces similitudes, deux écarts sont relevés. Le premier concerne la capacité à saisir les opportunités qui peut être assimilée à la notion d'« improvisation » développée en entrepreneuriat (Verstraete, Saporta, 2006 ; Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009). Le second est relatif à la chance qui devrait également être pris en compte pour décrire le développement d'entreprise. Ces écarts peuvent représenter des opportunités de recherche, susciter la créativité des chercheurs et, peut-être, la remise en question des cadres d'analyse déjà admis.

Différents stades de développement, reflétés par les différents degrés de satisfaction par rapport au nombre des objectifs atteints et relevés au terme de l'analyse, invitent à constater que le développement est plus ou moins amorcé et est différemment perçu dans chaque cas. Dans l'ensemble, il s'agit non seulement d'un développement sur le plan commercial mais aussi d'un effort d'optimisation de l'organisation. Ces deux perceptions de la notion de développement ont amené les femmes entrepreneurs camerounaises à intégrer dans le fonctionnement de leurs entreprises des exigences externes et internes pouvant répondre à leur volonté de développement. L'existence de ces exigences éclaire en partie la dynamique qui s'est opérée autour du potentiel de leurs affaires et renvoie à la notion de convention qui apporte une tentative de réponse à la question qui suit.

La synthèse de cette partie sur l'analyse par le *Business Model* des cas d'entreprises inscrites dans une dynamique entrepreneuriale aboutit ainsi à la proposition d'un cadre théorique sur le développement d'entreprise.

## Synthèse de la 3<sup>ème</sup> Partie : Facteurs favorables au développement d'entreprise

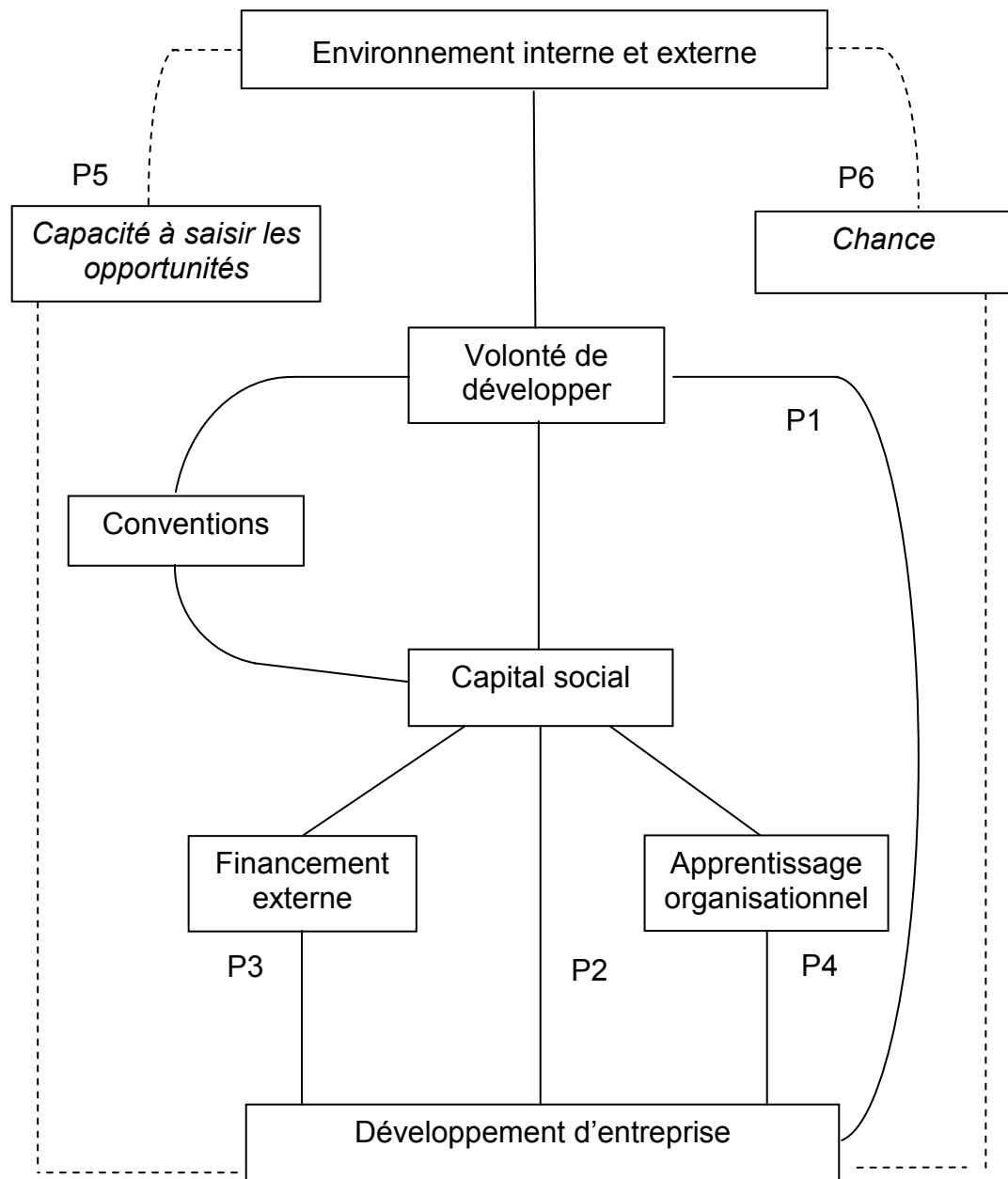


Figure 20 : Modèle théorique

## CONCLUSION GENERALE

Le problème ayant déclenché notre travail doctoral concerne l'accès aux ressources, identifié lors d'une étude exploratoire menée en 2008 auprès de quelques femmes membres d'une micro finance. Le recours à la littérature ayant permis de construire notre problématique a abouti au premier constat selon lequel, à l'échelle mondiale, très peu d'écrits s'intéressent à la phase de développement. De plus, au-delà du stade embryonnaire de la recherche en entrepreneuriat féminin au Cameroun, l'environnement institutionnel semble être peu favorable aux ambitions des femmes propriétaires/dirigeantes de micros entreprises à potentiel de croissance. Pourtant, certaines réussissent à conduire ces micros entreprises vers des PME dynamiques en expansion. En conséquence, la question de recherche de cette thèse est la suivante : **comment et pourquoi les femmes entrepreneurs camerounaises passent-elles d'une micro entreprise à une véritable dynamique entrepreneuriale ?**

La réponse apportée à ce questionnement s'est construite, sur le plan méthodologique, en recourant à la méthode de cas pour recueillir les expériences de réussite racontées par trois femmes entrepreneurs du secteur des services, au regard de la place privilégiée que ce secteur occupe dans l'économie camerounaise. Pour comprendre le passage étudié, nous avons mobilisé le concept de *Business Model*.

A l'issue de la « démarche ancrée » adoptée pour l'analyse de ces *Business Models*, le repérage de quelques éléments montre et explique la dynamique qui s'est opérée autour du partage de la valeur générée et rémunérée offerte par les femmes entrepreneurs camerounaises. Ainsi, la volonté de développer leur entreprise a engendré des besoins nécessitant l'adhésion des partenaires aux projets de développement. Ces adhésions ont ainsi permis aux propriétaires/dirigeantes interpellées d'élargir leur réseau de valeur qui, finalement, revêt un rôle instrumental comme négociateur ou apporteur d'un financement extérieur et d'un apprentissage organisationnel, indispensables pour faire face aux nouveaux besoins. Deux autres éléments sont également à l'origine du changement des conventions d'affaires originelles, la capacité à saisir les



opportunités de marché liée à la proposition de la valeur et aux sources de revenus, et la chance, qui peut intervenir dans l'accroissement du volume de revenus et qu'il serait intéressant de considérer dans un processus de développement.

Plusieurs apports émergent de notre travail doctoral. La réponse à la question de recherche apporte ainsi un éclairage théorique au développement d'entreprise, phase peu explorée en entrepreneuriat féminin. Globalement, la mise en évidence de la dynamique des conventions d'affaires analysées leur transformation et, donc, leur « régénération ». Par exemple, l'analyse de la dimension Partage confirme, dans cette phase de développement, que l'entrepreneuriat est plus que jamais partenarial et, de ce fait, induit la recherche de personnes clés capables de soutenir le projet de développement.

Sur le plan méthodologique, la méthode de cas, jusqu'ici très peu mobilisée en entrepreneuriat féminin, a contribué à donner la parole aux femmes propriétaires/dirigeantes à travers la narration de leurs expériences entrepreneuriales. Ainsi, en privilégiant « une démarche ancrée » basée sur des études en profondeur à l'aide d'entrevues semi-structurées, les particularités du cheminement entrepreneurial des femmes dans notre contexte ont été explorées et documentées.

Sur le plan managérial, les propriétaires/dirigeantes ont apprécié l'initiative d'une recherche sur les femmes entrepreneurs camerounaises qui contribue à rendre visible leur réussite entrepreneuriale, associée à l'équilibrage de leurs multiples rôles. Au départ, réticentes à une démarche prolongée et approfondie, elles ont finalement pris conscience des faiblesses de leurs affaires et des processus de gestion pouvant être déployés pour les améliorer. De plus, en tant que modèles de réussite, les propriétaires/dirigeantes de notre recherche ont formulé des repères (en termes d'actions personnelles et entrepreneuriales) pouvant guider les femmes entrepreneurs tournées vers le développement de leur entreprise. Pour celles qui semblent avoir choisi la petitesse et la stabilité (pérennité), non pas comme une phase dans le cycle de développement de leur entreprise, mais plutôt comme une forme d'entreprise désirable à long terme, des conseils ont été prodigués dans le sens de les aider à franchir le seuil du secteur informel. Les

avantages que présente le secteur formel, lors de l'analyse de la dynamique des conventions d'affaires, peuvent également contribuer à inciter à la mutation de l'informel vers le formel.

A côté de ces trois apports, les résultats de notre travail doctoral contribuent également à éclairer le politique sur l'effort de participation de la femme entrepreneur au développement du pays. Au vu de cet effort, il ne s'agit plus simplement de promouvoir l'entrepreneuriat féminin en favorisant la création de micros entreprises impulsées et dirigées par les femmes, mais d'élaborer une politique économique en faveur de l'éclosion d'une véritable dynamique entrepreneuriale des femmes dans le secteur formel. Sur un plan plus général, il s'agit de penser à l'amélioration de l'environnement des affaires.

Finalement, les conventions d'affaires analysées dans ce travail peuvent servir à illustrer la rédaction d'un *Business Model* lors d'une formation en entrepreneuriat ou d'un accompagnement de porteurs de projet.

Toutefois, la perspective conventionnaliste apportée à la lecture des cas aurait pu être plus enrichissante si une analyse en profondeur des énoncés et des dispositifs matériels des conventions qui régissent le fonctionnement des organisations étudiées avait été menée, permettant ainsi d'établir, à un moment ou à un autre, leur caractère incertain et complexe qui justifierait la modification de la convention originelle soit en résistant à la nouvelle convention, soit en disparaissant tout en permettant l'élaboration d'un nouveau compromis. Il serait donc utile de penser à approfondir cette perspective conventionnaliste dans ce sens.

A côté de cette limite théorique, une autre est directement liée à la nature contextuelle des résultats obtenus, limitant ainsi leur « généralisabilité ». Comme axe de recherche futur, il serait enrichissant de confronter la théorie construite dans d'autres secteurs que celui des services, les femmes entrepreneurs ne formant pas un groupe homogène. De plus, les résultats des études de cas pourront être utilisés pour élaborer des outils de collecte quantitative de données auprès d'un échantillonnage statistiquement représentatif de la population des femmes entrepreneurs au Cameroun, avant la confrontation à d'autres contextes.

A travers ces axes de recherche futurs, notre travail doctoral introduit ainsi la nécessité de renouveler les questionnements de la recherche sur l'entrepreneuriat féminin.

# BIBLIOGRAPHIE

- Abena Abena. Banque, Entreprises et Développement. Col. Ecologos, 2006, 114 p.
- Ahl Helena J. Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2006, p. 595-621.
- Ahl Helena J., E. F. Samuelsson. Testing Networks for Nascent Women Entrepreneurs. *Babson College*, 2001.
- Aldrich Howard E. Networking among women entrepreneurs. In O. Hagan, C. Rivchun & D. Sexton, *Women-Owned Businesses*, New York: Praeger, 1989, p. 103-132.
- Aldrich Howard E. The impact of social networks. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1987, p. 154-168.
- Amit R., C. Zott. Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*. 22(2001), p. 493-520.
- Anna Alexandra L., G. N. Chandler, E. Jansen et al. Women Business Owners in Traditional and Non-Traditional Industries. *Journal of Business Venturing*, 1999(15), p. 279-303.
- APCE. Les nouveaux chefs d'entreprise qui développent leur entreprise sont-ils pour autant « entrepreneurs » ? Novembre 2009. Document en ligne consulté le 10 mai 2011. <http://www.apce.com/cid95798/les-nouveaux-chefs-d-entreprise-qui-developpent-leur-entreprise-sont-ils-pour-autant-des-entrepreneurs.html?pid=266>.
- APCE, TNS Sofres. L'entrepreneuriat féminin dans les PME et TPE françaises. Novembre 2007. Document en ligne consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2009. <http://www.apce.com/cid69916/l-entrepreneuriat-feminin-dans-les-pme-et-tep-francaises.html?pid=266>.
- Avenier M.-J., A methodological framework for constructing generic actionable knowledge, dans Eikeland O. et Brogger B. (éd.), *Turning to Practice with Action Research*, Sage, Londres, 2008.
- Baden-Fuller C., M. S. Morgan. Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2010), p. 156-171.
- Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 1991, p. 99-120.
- Batifoulier P., G. de Larquier. De la convention et de ses usages in Batifoulier (dir.) et al. *Théorie des conventions*. Economica, Paris, 2001, p. 9-31.
- Benavent C, T. Verstraete. Entrepreneuriat et NTIC. Construction et régénération du BM. Dans Verstraete T. (dir.). *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*. Paris, Ed. Management et Société, 2000, p. 89-104.
- Bird Barbara J. et C. G. Brush. A gendered perspective on organization creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2002(26).
- Birley Sue, C. Moss et P. Saunders. Do Women Entrepreneurs Require Different Training? *American Journal of Small Business*, 1987.
- Birley Sue. Female Entrepreneurs: Are They Really Different? *Journal of Small Business Management*, 1989(27).
- Boden R et A. Nucci. On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 2000, 15(5), p. 347-362.
- Bogren M., Y. von Friedrichs, O. Kennemo et O. Widding. Networking Women Entrepreneurs: Fruitful for business growth. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. Vol. 5. Issue 1, 2013, p. 60-77.
- Bouchikhi H. A constructivist framework for understanding entrepreneurship

- performance. *Organization Studies*, 14/4, 1993, p. 549-570.
- Bouhachi Derradji et L. St-Cyr. Les institutions financières ignorent-elles une clientèle potentielle ? *Gestion*, 22(1), 1997, p. 17-26.
- Bowen Donald D. et R. D. Hisrich. The female entrepreneur: a career development perspective. *The Academy of Management Review*, 11(2), 1986, p. 393-407.
- Brüderl Josef et P. Preisendörfer. Network support and the success of newly founded businesses, *Small Business Economics*, 1998(10), p. 213-225.
- Brush Candida G. et E. Gatewood. Women growing businesses: clearing the hurdles? *Business Horizons*, 2008(51), p. 175-179.
- Brush Candida G. Growth Intentions of Nascent Ventures: Are Women Entrepreneurs Limited From The Start? *Babson College*, 2006.
- Brush Candida G., N. M. Carter, E. J. Gatewood et al. Positioning for Growth: Women's Use of Bootstrapping to Finance Their Ventures. *Babson College*, 2005.
- Brush Candida G., L. Edelman et T. S. Manolova. Home or away: initial location decisions and the construction of new ventures' resource base. *Babson College*, 2004.
- Brush Candida G., P. G. Greene, M. M. Hart et al. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, p. 64-78.
- Brush Candida G. et B. J. Bird. Leadership vision of successful women entrepreneurs: dimensions and characteristics. *Babson College*, 1997.
- Brush Candida G., P. G. Greene, M. M. Hart et al. Resource configurations over the life cycle of ventures. *Babson college*, 1997.
- Brush Candida G. Research on Women Business Owners: Past Trends, a New perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1992(16).
- Brush Candida G. et R. D. Hisrich. Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 1986.
- Buttner Holly E. et D. P. Moore. Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-Reported Motivations and Correlates with Success. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 1997, p. 34-46.
- Buttner Holly E. et B. Rosen. Rejection in the loan application process: male and female entrepreneurs' perceptions and subsequent intentions. *Journal of Small Business Management*, 1992.
- Caputo Richard K. et A. Dolinsky. Women's choice to pursue self-employment: the role of financial and human capital of household members. *Journal of Small Business Management*, 1998(36).
- Carland J., Hoy, F., Boulton, W., Carland, J. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review* 9(2), p. 354-359.
- Carrier C., P-A. Julien et W. Menvielle. Un regard sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, 31 (2), 2007, p. 36-50.
- Carrington Christine. Women entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(2), 2006, p. 83-94.
- Carter Nancy M., M. Williams et P. D. Reynolds. Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy and gender. *Journal of Business Venturing*, 12 (2), 1997, p. 125-145.
- Chaganti R. Management in women-owned enterprises. *Journal of Small Business Management*, 24(4), 1986, p. 18-29.

- Chasserio S., P. Pailot et C. Poroli. When entrepreneurial identity meets multiple social identities: Interplays and identity work of women entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. Vol. 20. No. 2, 2014, p. 128-154.
- Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2010), p. 354-363.
- Churchill N. C., Lewis, V. L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 1983, p. 30-50.
- Cliff Jennifer E. Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(1998), p. 523-542.
- Cohen G. L. L'entrepreneuriat au féminin. *Journal of Small Business Management*, 1996, p. 25-31.
- Coleman S. Constraints faced by women small business owners: Evidence from data, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), 2002, p. 151-174.
- Coleman S. Access to Capital and Terms of credit: A Comparison of Men- and Women- Owned Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 2000.
- Coleman S. Access to capital: a comparison of men and women owned small businesses. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1998.
- Collerette P. et P. Aubry. Socio-economic evolution of women business owners in Québec, *Journal of Business Ethics*, 9(3), 1990, p. 417-422.
- Constantinidis C. Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneurs. *Revue française de gestion* n° 202/2010.
- Constantinidis C., A. Cornet. et S. Asendei. Financing of women-Owned Ventures: The impact of Gender and other owner-and firm-related variables, *Venture Capital*, 8(2), 2006, p. 133-157.
- Cromie S. et S. Birley. Networking by female business owners in Northern Ireland. *Journal of Business Venturing*, 1992.
- David A. Logique, Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion, DMSP, *Cahier de recherche* n°265/1998.
- David A., A. Hatchuel et R. Laufer. Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management. Paris : Presses des MINES, Col. Economie et Gestion, 2012, p. 111-142.
- De Bruin A., C. G. Brush et F. Welter. Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2007, 323-339.
- Demil B. et X. Lecocq. BM Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2010), p. 227-246.
- Denzin N. K. The Research Act: a theretical introduction to sociological methods, McGraw Hill, New York, 1978.
- Descarries F. Le féminisme contemporain. 30<sup>ème</sup> Conférence du CSF (Conseil du Statut de la Femme du Québec, 1<sup>er</sup> mai 2003.
- Desreumaux A. Théorie des organizations, Caen, Ed. Management et Société, 1998.
- Dubini Paola et H. Aldrich. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1991, 6(5), p. 305-313.
- Duchéneaut B. et M. Orhan Les femmes entrepreneurs en France : percée des femmes dans un monde construit au masculin, Editions Séli Arslan, Paris, 2000, 384 p.
- Dupuy J-P. Convention et Common Knowledge. In : *Revue économique*. Vol. 40,

- n°2, 1989, p. 361-400.
- Du Rietz A. et M. Henrekson. Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 2000(14), p. 1-10.
- Eisenhardt K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Vol. 14(4), october 1989.
- Eymard-Duvernay F (dir.). L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome 2- Développements. *Col. Recherches*. La Découverte, 2006, p. 11-16.
- Eymard-Duvernay F. Economie politique de l'entreprise. *Col. Recherches*. La Découverte, Paris, 2004.
- Eymard-Duvernay F. Conventions de qualité et formes de coordination. In : *Revue économique*, Vol. 40, No. 2, 1989, p. 329-360.
- Eymard-Duvernay F., O. Favereau, A. Orléan et al. Valeurs, coordination et rationalité. In: Eymard-Duvernay (dir.). L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome 1- Débats. *Col. Recherches*. La Découverte, Paris, 2006, p. 23-44.
- Fabowale L., B. Orser et A. L. Riding. Gender, structural factors and credit terms between Canadian small businesses and financial institutions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1995(19).
- Favereau O. Theory of information: from bounded rationality to interpretative reason in Petit P. (dir.). *Economie et information*. Kluwer, Dordrecht, 2001, p. 93-120.
- Fischer E., R. Reuber et L. Dyke. A theoretical overview and extension of research on sex, gender and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 2003, p. 151-168.
- Gagnon Y.-C (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche. Guide de réalisation, Presses Universitaires du Québec, PUQ, 128 p.
- Gasse Y. L'influence du milieu dans la création d'entreprise, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université Laval, Québec, 2002, 11 p.
- Gatewood E. J., P. G. Greene, N. M. Carter et al. Toward a Theory of Women Entrepreneurship and Venture Capital. *Babson College*, 2004.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland D. et al. Méthodologie de la recherche : Réussir sa thèse en Sciences de Gestion, Pearson Education France, 2008.
- Ghosh P. et R. Cheruvalath. Indian female entrepreneurs as catalysts for economic growth and development. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(2), 2007, p. 139-148.
- Gioia D. A., Chittipeddik. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12(1991), p. 433-448.
- Glaser B. G., A. Strauss. La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative, Paris, Armand Colin, 2010.
- Glaser B. G., A. Strauss. The discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago, Aldine De Gruyter Publishing, 1967.
- Global Perspectives. Female Business Owners in Singapore and Elsewhere: A Review of studies. *Journal of Small Business Management*, 1999.
- Gomez P.-Y. Information et conventions : Le cadre du modèle général. *Revue française de Gestion* 2006/1. No. 160, p. 217-240.
- Gomez P.-Y. Des règles de jeu pour une modélisation conventionnaliste. In *Revue française d'Economie*, Vol. 10. No. 3, 1995, p. 137-171.
- Gomez P.-Y., B.C. Jones. Crossroads-Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organization. *Organization Science*, Vol. 11. Issue 6, November-December, 2000, p. 696-708.
- Grant R.M. The resources-Based Theory if competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), 1991.

- Gundry L. K. et H. P. Welsch. The Ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 2001(16), p. 453-470.
- Hart M., P. G. Greene, E. Gatewood et al. Women of the venture capital industry: do they make any difference? *Babson College*, 2002.
- Hart M., P. G. Greene et C. G. Brush. Leveraging resources: building an organization on an entrepreneurial resource base. *Babson College*, 1997.
- Haynes G. W. et D. C. Haynes. The Debt Structure of Small Businesses Owned by Women in 1987 and 1993. *Journal of Small Business Management*, 1999.
- Hisrich R., C. G. Brush, G. DeSouza. Performance in entrepreneurial ventures: does gender matter? *Babson College*, 1997.
- Hisrich R. D. & C. Brush Women. Entrepreneurs: A Longitudinal Study, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 1987, p. 187-199.
- Hisrich R. et C.G. Brush. The woman entrepreneur: management skills and business problems. *Journal of Small Business Management*, 1984.
- Hisrich R. D. & C. G. Brush. The women entrepreneur: Implications of family educational and occupational experience. In J. A. Hornaday, J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Boston, MA: Babson College, 1983, p. 255-270.
- Hlady Rispal M., E. Jouison. Qualitative research methods and epistemological frameworks: a review of publication trends in entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 2014, To be published.
- Hlady Rispal M. La conduite d'études de cas encadrés. Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage. *ESKA/Revue internationale de psychosociologie*, 2009/35, Vol. 15, p. 179-200. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2009-35-page-179.htm>.
- Hlady Rispal M. La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, De Boeck Université, Paris, 2002, 250 p.
- Hlady Rispal M. L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion. *Revue Française de Gestion*, n° 127, janvier-février 2000, p. 61-70.
- Hughes K. D. Exploring Motivation and Success Among Canadian Women Entrepreneurs, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(2), 2006, p. 107-120.
- Ibarra H. Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 1993, p. 56-87.
- Jack S. L. et P. J. A. Robson. A comparative study of the usefulness and impact of formal and informal networks for entrepreneurship. *Centre for Entrepreneurship, Babson College*, 2002.
- Jenssen J. I. et H. F. Koenig. The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups, *European Planning Studies*, 10(8), 2002, p. 1039-1046.
- Jenssen J. I. Social networks, resources and entrepreneurship. *The International Journal of entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 2001, p. 103-109.
- Johnson M. W., C. M. Christensen, H. Kagermann. Reinventing Your Business Model. *Havard Business school*, December 2008, p. 58-73.
- Jouison-Laffitte E. La recherche-action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'Entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8(1), 2009, 36 p.
- Jouison E. L'opérationnalité du Business Model en contexte de création



- d'entreprise : Recherche-Action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux 4, juin 2008.
- Jouison-Laffitte E., T. Verstraete. Business Model et création d'entreprise, *Revue française de gestion*, no. 181/2008, p. 175-197.
- Julien P.-A. et M. Marchesnay. L'Entrepreneuriat, Ed. Economica, Paris, 1996.
- Kalleberg A. L., K. T. Leicht. Gender and organizational performance: determinants of Small Business Survival and Success. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 1991, p. 136-161.
- Kamdem E. Management et inter culturalité en Afrique : Expérience camerounaise, Presses de l'Université Laval, Québec, 2002.
- Kauffmann X. L'entretien compréhensif, Paris : Nathan.
- Kickul J. R., L. K. Gundry, S. D. Sampson. Women entrepreneurs preparing for growth: the influence of social capital and training on resource acquisition. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20 (2), 2007, p. 169-181.
- Kirzner I. Competition and entrepreneurship, Chicago University Press, 1973.
- Koenig A. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH*, no. 9, novembre 1993.
- Krémer F., T. Verstraete. La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants. *Revue Internationale PME*, Vol. 27, no. 1, 2014, p. 65-98.
- Lambrecht J., F. Parnay, P. Amedodji et al. Entrepreneuriat féminin en Wallonie, *Centre de recherche PME et d'Entrepreneuriat*, Université de Liège et *Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat*, EHSAL – K.U. Brussel, 2003, 231 p.
- Langowitz N. et M. Minniti. The Entrepreneurial Propensity of Women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2007, p. 341-364.
- Larson A. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 1991, p. 173-188.
- Laufer R. L'entreprise face aux risques majeurs. L'Harmattan, Paris, 1990.
- Lecocq X. Comportement d'acteurs et dynamique d'un réseau inter organisationnel : le phénomène des écarts relationnels. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Lille 1 - IAE, novembre 2003.
- Lee-Gosselin H. et J. Grisé. Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey, *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 1990, p. 423-433.
- Lerner M. et T. Almor. Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures, *Journal of Small Business Management*, 40(2), 2002, p. 109-125.
- Lerner M., C. G. Brush et R. Hisrich. Israeli Women Entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 1997(12), p. 315-339.
- Lerner M., C. G. Brush & R. D. Hisrich. Factors affecting performance of Israeli Women entrepreneurs: An examination of alternative perspectives. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1995.
- Lichtenstein B. et C. G. Brush. Salient resources in new ventures: a longitudinal study of the composition and changes of key organizational resources in three entrepreneurial firms. *Babson College*, 1997.
- Longstreth M., K. Stafford et T. Mauldin. Self-employed women and their families: time use and socioeconomic characteristics. *Journal of Small Business Management*, 1987.
- Loscocco K. et J. Robinson. Barriers to women's small-business in the United States. *Gender & Society*, 5(4), 1991, p. 511-532.

- McGrath R. G. Business Model: A discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2010), p. 247-261.
- McVea J. F. A field study of entrepreneurial decision-making and moral imagination. *Journal of Business Venturing*, 2009(24), p. 491-584.
- Madill J., A. L. Riding et G. H. Haines. Women Entrepreneurs: Debt Financing and Banking Relationships. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(2), 2006, p. 121-142.
- Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, May 2002, p. 1-8.
- Majumdar S. How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of Western India. *Journal of Business Venturing*, 2010(25), p. 274-289.
- Manolova T. S., C. G. Brush et L. Edelman. What do women (and men) want? Entrepreneurial expancies of women and men nascent entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2007.
- Manolova T. S., N. M. Carter, I. M. Manev et al. The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2007, p. 407-426.
- Mason K., Spring M. In the Sites and Practices of Business Model. *Industrial Marketing Management*, 40(2011), p. 1032-1041.
- Marchesnay M. Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences. Un essai de praxéologie, mai 2002, 159 p.
- Marchisio G. & al. Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22, no. 3-4, May-July 2010, p. 349-377.
- Max S. et V. Ballereau. Theorizing about gender and entrepreneurship: bridging the gap with social psychology. *International Journal of Gender and entrepreneurship*, Vol. 5; Issue 1, 2013, p. 97-110.
- Miles M. B. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: the Problem of analysis. *Administrative Science Quaterly*, December 1979. Vol. 24.
- Miles M. B. et Hubermann M. Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative. *Education et Recherche*, Vol. 3, 1981, p. 233-249.
- Minniti M., E. Allen et N. Langowitz. *GEM 2005: Report on women and entrepreneurship*. London: Global Entrepreneurship Monitor, 2006.
- Mintzberg. An Emerging Strategy of "direct" Research. *Administrative Science Quaterly*, Vol. 24. December 1979.
- Moore D. P. An examination of present research on the female entrepreneur – suggested research strategies for the 1990's. *Journal Business Ethics*, 1990, p. 275-281.
- Morris M., M. Schindehutte et J. Allen. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (2005), p. 726-735.
- Mucchielli A. L'analyse qualitative en Sciences Humaines et sociales. Paris, Armand Colin, 2003.
- Mucchielli A. (dir.). Dictionnaire des méthodes qualitatives en Sciences Humaines et Sociales, Paris, Armand Colin, 1996.
- Muntean S. C. Wind beneath Wings: Policies promoting high growth oriented Women Entrepreneurs. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 5. Issue 1, 2013, p. 36-59.
- Neider L. Enquête préliminaire sur les femmes chefs d'entreprise opérant en Floride. *Journal of Small Business Management*, 1987.
- Nelson G. W. Types d'informations requis par les femmes entrepreneurs. *Journal*

- of *Small Business Management*, 1987.
- Novaczek I. et K. E. Stuart. The Contribution of Women Entrepreneurs to the Local Economy in Small Islands: Seaplane-Based Micro-Enterprise in Fiji and Vanuatu. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(4), 2006, p. 367-380.
- Olson S. F. et H. M. Currie. Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 1992, p. 49-57.
- Onana F-X. Motivations et modes de gestion des femmes entrepreneurs au Cameroun : une étude exploratoire. Thèse en cotutelle pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux 4, novembre 2006.
- Orhan M. Women Business Owners in France: The Issue of financing Discrimination. *Journal of Small Business Management*, 2001.
- Orléan A. Jeux évolutionnistes et normes sociales. *Economie Appliquée*, no. 3, Tome L, 1997, p. 177-198.
- Orléan A. L'économie des conventions : définition et résultats. Préface de la réédition de : Analyse économiques des conventions. PUF, Collection « Quadrige », 2004, p. 9-48.
- Orléan A. Pour une approche cognitive des conventions économiques. In : Revue économique. Vol. 40, n° 2, 1989, p. 241-272.
- Orser B., A. L. Riding et K. Manley. Women Entrepreneurs and Financial Capital. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2006.
- Paillé P. L'insertion des jeunes travailleurs d'usine : Chocs et continuité dans l'exercice d'une PMJ. *Revue Canadienne de Sociologie et d'Anthropologie* 33 (1), 1996, p. 47-72.
- Paillé P. (Sous la dir.). La méthodologie qualitative. Postures de recherche et travail de terrain. Armand Colin, 2006, p. 99-123.
- Paillé P. et A. Mucchielli. L'analyse qualitative en Sciences Humaines et Sociales. Armand Colin, 2012, 423 p.
- Pellegrino, E. T. et B. L. Reece. Perceived formative and operational problems encountered by female entrepreneurs in retail and service firms. *Journal of Small Business Management*, 1982.
- Penrose E. The growth of the firm. A case study: the Hercule's Powder Company. *Business History Review*, 34, p. 1-23.
- Pires Avaro. Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In : Poupart (dir.), Deslauriers et al. : *la recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. 1997, p. 113-169.
- Powell G. N. et K. A. Eddleston. The paradox of the contented female business owner. *Journal of Business Venturing*, 2008(73), p. 24-36.
- Premaratne S. P. Networks, Resources and Small Business Growth: The experience in Sri Lanka, *Journal of Small Business Management*, 34(4), 2001, p. 363-371.
- Rajemison. Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale : le cas de Madagascar. Ed. Université d'Antananarivo, 1993.
- Richer F. et L. St-Cyr. L'Entrepreneuriat féminin au Québec : 10 études de cas, *Presses de l'Université de Montréal*, 2007, p. 43-69.
- Riding A. I et C. S. Swift. Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 1990, p. 327-340.
- Rispal M. Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération (AC) transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens : une analyse qualitative inductive. Thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de

- Gestion. Université Bordeaux 1. Décembre 1993.
- Robichaud Y. et E. McGraw. Les motivations entrepreneuriales comme facteur explicatif de la taille des entreprises. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(1), 2008, p. 59-74.
- Rodriguez M. J. et F. J. Santos. Women nascent entrepreneurs and social capital in the process of firm creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(1), 2009, p. 45-64.
- Roomi A., M. et B. Acevedo. Transforming Contacts Into Resources: Women Entrepreneurs Building, Maintaining And Utilizing Social Capital. *Babson College*, 2008.
- Roomi A., M. Social capital, human capital and the growth of women-owned entrepreneurial firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(8), 2009.
- Rosa P., S. Carter et D. Hamilton. Gender as a determinant of small business performance: insights from a British study. *Small Business Economics*, 1996(8), p. 463-478.
- Salais R. L'analyse économique des conventions du travail. In : *Revue économique*, Vol. 40, no. 2, 1989, p. 199-240.
- Sammut S. Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 1(1), 2001, p. 61-76.
- Sammut S. Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage. Ed. L'Harmattan, Paris, 1998, 188 p.
- Sammut S. Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise. *Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion*. Université de Montpellier 1, décembre 1995.
- Sarr F. L'entrepreneuriat féminin au Sénégal : La transformation des rapports de pouvoir. Ed. L'Harmattan, Paris, 1998, 301 p.
- Sarr F. Les femmes comme agents économiques, sociaux et politiques au Sénégal. *Revue trimestrielle de l'Institut Africain pour la Démocratie*, juillet-août-septembre 1996, p. 99-115.
- Schindebutte M., M. Morris et C. Brennan. Entrepreneurs and Motherhood: Impacts on Their Children in South Africa and the United States. *Journal of Small Business Management*, 2003.
- Schwartz E. Entrepreneurship: A New Female Frontier. *Journal of Contemporary Business*, 1976.
- Scott C. Why more women are becoming entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 1986.
- Servantie V. Les entreprises à internationalisation précoce et rapide : lecture par le Business Model. *Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion*, Bordeaux 4, juillet 2010.
- Servantie V. Les entreprises à internationalisation précoce et rapide : revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 2007, 28 p. Format PDF. Disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com/>
- Sexton D. L. et N. Bowman-Upton. Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role gender-related discrimination. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 1990, p. 29-36.
- Shabbir A. et S. Di Gregorio. An examination of the relationship between women's personal goals and structural factors influencing their decision to start a business: the case of Pakistan. *Journal of Business Venturing*, 1996(11), p. 507-529.
- Shane S. et D. Cable. Network ties, reputation and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 2002, p. 364-381.
- Shafer S. M., H. J. Smith, J. C. Linder. The power of BM. *Business Horizons*,

- 2005(48), p. 199-207.
- Srinivasan R., C. Y. Woo et A. C. Cooper. Performance determinants for male and female entrepreneurs. *Babson College*, 1997.
- Stake R. E. The Art of Case Study Research. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1995, 175 p.
- Starr J. et M. Yudkin. Women Entrepreneurs: a review of current research, Wellesley (MA), *Centre for Research on Women/ Wellesley College*, 1996, 75 p.
- Stevenson L. et A. St-Onge. Les facteurs qui affectent les entreprises féminines : perspectives de croissance. Le cas du Cameroun, Rapport BAD/BIT, 2009, 84 p.
- Strauss A., Corbin, J. Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing Grounded Theory. Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Stevenson L. (1986). Against all odds: the entrepreneurship of women. *Journal of Small Business Management*, 24(4), p. 37-44,
- Thévenot L. Convention of co-ordination and the framing of uncertainty in FULL-BOOK E. (dir.). *Inter subjectivity in Economics*, Rout ledges, Londres, p. 181-197.
- Teece David J. Business Model, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2010), p. 172-194.
- Usunier J.C., Easterby-Smith, M. et Thorpe, R. Introduction à la recherche en gestion, Economica, 1993.
- Van Maanen. Qualitative Methodology. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983.
- Verheul I. et R. Thurik. Start-up capital: does gender matter? *Small Business Economics*, 2001(16), p. 329-345.
- Verstraete T., Kremer F., Jouison-Laffitte E. Le Business Model : une théorie pour des pratiques, *Entreprendre et Innover*, 2012/1, no. 13, p. 7-26.
- Verstraete T. et al. Recherche-Action pour apprécier l'utilité du concept de BM pour les jeunes dirigeants d'entreprise du Bâtiment, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 1, No. 4, 2012, p. 67-94.  
<http://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2012-4-page-67.html/>
- Verstraete T., E. Jouison-Laffitte. A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impactus. *Management International*, 15(2), 2011, p. 109-124.
- Verstraete T., E. Jouison-Laffitte. Business Model pour entreprendre. Le modèle GRP : théorie et pratique, 1re Edition, De Boeck, Paris, 2009, 181 p.
- Verstraete T. La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières dans le contexte scientifique français, *Revue internationale PME*, 21(2), 2008, p. 169-190.
- Verstraete T. A la recherche des Sciences de Gestion, *Revue française de Gestion*, 2007(34), p. 178-179.
- Verstraete T., B. Saporta. Création d'entreprise et Entrepreneuriat, Edition de l'ADREG, 2006, p. 242-412. Format PDF disponible sur : <http://www.adreg.net/>
- Verstraete T., A. Fayolle. Paradigmes et Entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), 2005, p. 33-52. Format PDF disponible sur : <http://www.revue-entrepreneuriat.com/>
- Verstraete T. Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat:  $PhE = f[(C \times S \times P) \text{ c } (E \times O)]$ , les Editions de l'ADREG, 2003. Format PDF disponible sur : <http://www.adreg.net/>

- Verstraete T. Essai sur la singularité de l'entreprise comme domaine de recherche, les Editions de l'ADREG, 2002. Format PDF disponible sur : <http://www.adreg.net/>
- Verstraete T. L'Entrepreneuriat, un phénomène aux multiples formes d'expression in Verstraete, T. (dir). *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris, Edition Management et Société, 2000, p. 11-20.
- Villanueva J., C. Pavone. The effect of Entrepreneurial Motives on Growth: A Study of Women Entrepreneurs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2004.
- Wacheux F. Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, 1996, 294 p.
- Wanlin. L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation des logiciels. *Recherches qualitatives*. Hors série, 2007(3), p. 243-272.
- Watson J. Revisiting the female under-performance hypothesis, *Babson College*, 2002.
- Watson J. Comparing the Performance of Male-And Female-Controlled Businesses: relating outputs to inputs, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2002(26).
- Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology, Guenther Roth and Claus Wittig (éd.), University of California Press, Berkeley, CA, 1978.
- Welter F., D. Smallbone, N. Isakova et al. Social Capital and Women Entrepreneurship in fragile Environments: Does Networking Matter? *Babson College*, 2005.
- Wernerfelt B. A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 1984.
- West P., C. Bamford. Sources of initial resource positions in new ventures, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2006.
- Yetim N. Social capital in female entrepreneurship, *International Sociology*, 23(6), 2008, p. 864-885.
- Yin R. K. Case study research. Design and Methods. 2nd Edition. Sage Publications, 1994, 161 p.
- Zott C., R. Amit et L. Massa. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 37. No. 4. July 2011, p. 1019-1042.

# ANNEXE 1 : Guide d'entretien

## Introduction

Je vous remercie pour votre collaboration dans cette recherche dont le thème général est centré sur la compréhension du dynamisme entrepreneurial des femmes au Cameroun en se référant à quelques études de cas d'entreprises en développement ou ayant dépassé ce stade. Soyez assurés de l'anonymat des réponses collectées qui feront l'objet d'une analyse après votre approbation des comptes rendus des entretiens.

Etes-vous d'accord pour l'enregistrement de l'entretien ?

### I- Découverte du cas

1.1 Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre entreprise en prenant soin de préciser les différentes étapes et les événements importants qui se sont succédés depuis le moment de l'idée jusqu'à ce jour ?

### II- Centrage du sujet

#### 2.1 Identification des ressources

Modèle	Questions y afférentes
2.1.1 Perception de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comment percevez-vous l'environnement des affaires au Cameroun ?</li><li>- A quel niveau vous positionnez-vous par rapport au marché ?</li></ul>
2.1.2 Ressources organisationnelles <ul style="list-style-type: none"><li>- Planification stratégique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A quel degré situez-vous la planification de votre entreprise ?</li><li>- Dès le démarrage, avez-vous imaginé un futur pour votre entreprise et comment l'avez-vous imaginé ?</li><li>- Avez-vous prévu des investissements dès le début de vos activités ? Précisez lesquels.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Style de gestion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comment gérez-vous votre entreprise (prise de décision centralisée ou participative) ?</li></ul>
2.1.3 Ressources cognitives <ul style="list-style-type: none"><li>- Expérience antérieure</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quelle était votre occupation avant le début de vos activités entrepreneuriales ?</li><li>- Avez-vous déjà créé une entreprise ?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Habiletés entrepreneuriales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avez-vous des connaissances préalables en entrepreneuriat et en gestion ?</li><li>- Avez-vous suivi une formation en</li></ul>

	entrepreneuriat, participé à des ateliers spécialisés, obtenu de l'assistance professionnelle ou l'aide de service d'un accompagnateur ? Précisez comment ces éléments ont agi sur le développement de votre entreprise ?
2.1.4 Ressources de l'entreprise - Financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par quel(s) moyen(s) avez-vous financé votre entreprise, étape par étape ?</li> <li>- Quel est le moyen qui vous semble adapté pour soutenir le développement d'une entreprise et comment ce moyen agit-il ?</li> <li>- Son acquisition est-elle aisée ?</li> </ul>
- Relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle(s) aide(s) avez-vous reçu dès le début de vos activités jusqu'à ce jour ?</li> <li>- Comment chaque aide a-t-elle influencé l'évolution de votre entreprise ?</li> </ul>

#### 2.1.5 Autres ressources

1) Comment avez-vous obtenu les renseignements nécessaires pour vous lancer en affaires ?

2) Connaissez-vous d'autres sources d'information exploitables par les femmes entrepreneurs camerounaises pour le développement de leurs entreprises ? Si oui, lesquelles ?

3) Comment ces renseignements vous ont conduite au stade de développement de votre entreprise ?

4) Classez les ressources ci-dessous par ordre d'importance en fonction des phases de développement de votre entreprise en leur attribuant une note de 1 à 4.

1. *Pas du tout important*
2. *Moyennement important*
3. *Important*
4. *Très important*

Phases Ressources	Impulsion (1)			Développement (2)	
	Existence	Maintien	Réussite	Essor	Maturité
Cognitives - Education - Formation en entrepreneuriat - Expérience antérieure					
Locaux (propriétaire/locataire)					



Matériel de production					
Matériaux					
Humaines (nombre de salariés)					
Financières <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédit bancaire</li> <li>- Micro crédit</li> <li>- Tontine</li> <li>- Epargne</li> <li>- Autres investisseurs</li> </ul>					
Immatérielles <ul style="list-style-type: none"> <li>- confiance en soi</li> <li>- réputation, notoriété</li> <li>- reconnaissance sociale</li> <li>- information</li> </ul>					
Relationnelles <ul style="list-style-type: none"> <li>- réseau personnel</li> <li>- réseau d'affaires</li> </ul>					
Organisationnelles <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pro-activité</li> <li>- Réactivité</li> </ul>					
Style de gestion <ul style="list-style-type: none"> <li>- centralisée</li> <li>- participative</li> </ul>					

## 2.2 Défis/obstacles

- 1) Dans quel(s) but(s) avez-vous décidé de développer votre entreprise ?
- 2) Quelles sont les difficultés majeures rencontrées lors du passage de l'entreprise du stade 1 au stade 2 ?
- 3) Ces difficultés persistent-elles toujours ? Si oui, comment pensez-vous les résoudre ? Sinon, comment les avez-vous surmontées ?
- 4) Quels programmes, services ou politiques pourraient faciliter les démarches entrepreneuriales des femmes entrepreneurs ?
- 5) Autres idées, commentaires ou suggestions :

## 2.3 Stratégies

- 1) Quelles sont les idées personnelles déployées pour faire passer l'entreprise du stade 1 au stade 2 ?
- 2) Quelles sont les actions entrepreneuriales impliquées dans ce passage ?

L'idée est de mesurer l'évolution de l'activité de l'entreprise depuis sa création en termes du nombre d'employés, de volume d'affaires, de structure organisationnelle, de décision, d'innovation en produits ou services, de clientèle, d'approvisionnement, de matériel, de performance financière, etc. et le degré de satisfaction concernant les résultats de l'entreprise.

Phases Critères	Impulsion (1)			Développement (2)	
	Existence	Maintien	Réussite	Essor	Maturité
3) Taille de l'activité					
Nombre d'employés					
CA – ventes totales					
Conseil d'administration					
Nombre de clients					
Nombre de lignes de produits ou services					
Nombre de fournisseurs/partenaires					
4) Performance financière					
Part de marché					
Rentabilité					
Seuil de rentabilité atteint en :					

#### 5) Développement de l'entreprise

1) Comment percevez-vous le terme développement ?

- ( ) Investissements plus importants
- ( ) Augmentation du CA
- ( ) Augmentation de la masse salariale
- ( ) Autre(s). Précisez.

2) Avez-vous planifié le développement de votre entreprise ?

3) Si oui, quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés au démarrage ?

- ( ) Fidélisation de la clientèle
- ( ) Bien-être social
- ( ) Aspects environnementaux (acquisition de matériel plus performants et moins polluants)
- ( ) Acquisition de part de marché détenues par les concurrents
- ( ) Lancement de nouveaux produits ou services
- ( ) Conquête de nouveaux marchés
- ( ) Amélioration du processus : nouvelles techniques de production
- ( ) Recrutement et formation des employés
- ( ) Fournisseurs (quantité et qualité des approvisionnements)
- ( ) Propriété intellectuelle
- ( ) Efficacité organisationnelle (optimisation de l'organisation)

4) Sinon, quelles en sont la (ou les) raison(s) ?

- 5) A l'heure actuelle, avez-vous besoin de formation spécialisée ? Si oui, précisez la ou lesquelles ?
- 6) Avez-vous besoin d'autre(s) service(s) pouvant vous aider à soutenir le développement de votre entreprise ? Si oui, lesquels ?

6) Résultats de l'entreprise

- 1) Avez-vous le sentiment d'avoir réussi ?
- 2) Veuillez indiquer votre degré de satisfaction concernant les résultats de l'entreprise par rapport aux objectifs que vous vous êtes fixés<sup>87</sup> :
5. *Insatisfaits, les résultats sont loin d'être atteints.*
6. *Moyennement satisfaits, les objectifs sont partiellement atteints.*
7. *Satisfaits, les objectifs sont atteints.*
8. *Très satisfaits, les objectifs sont dépassés.*

Phases Critères	Impulsion (1)			Développement (2)	
	Existence	Maintien	Réussite	Essor	Maturité
Fidélisation de la clientèle					
Bien-être social					
Aspects environnementaux					
Acquisition de parts de marché détenues par les concurrents					
Lancement de nouveaux produits ou services					
Conquête de nouveaux marchés					
Amélioration du processus					
Recrutement et formation des employés					
Fournisseurs					
Propriété intellectuelle					
Efficacité organisationnelle					

### 3.1 PARTAGE

Les premières parties prenantes ont été identifiées lors du premier entretien. La matrice de ces parties prenantes par ordre d'apparition et la schématisation du réseau de valeur seront présentées lors du deuxième entretien afin de susciter des discussions. Le choix de ce classement a un double avantage : replacer les événements et les rencontres dans leur contexte historique et valider leur

<sup>87</sup> Il s'agit d'évaluer également la performance à partir du degré de satisfaction. « La satisfaction provient d'une absence d'écart entre ce qu'on attendait d'une action et le résultat obtenu, tandis que l'insatisfaction est le produit d'une disconfirmation entre les attentes de l'intéressé et la réalité telle qu'il la perçoit. » (Verstraete, Saporta, 2006 : 205-206).

chronologie d'adhésion avec les répondants lors du deuxième entretien. Le classement selon l'ordre d'apparition va également nous permettre de visualiser l'effet de mimétisme dans l'adhésion des parties prenantes.

#### IV- Conclusion

- 1) Quels conseils pourriez-vous formuler à l'endroit des femmes entrepreneurs potentielles et/ou à l'endroit de celles ayant décidé de demeurer au stade 1 ?
- 2) Avez-vous déjà pensé à la relève ?

*Merci pour votre collaboration.*

## **ANNEXE 2 : Questionnaire**

### **I- DECOUVERTE DU CAS**

Q1 : Histoire de l'entreprise

### **II- CENTRAGE DU SUJET**

#### **1- IDENTIFICATION DES RESSOURCES**

Q2 : Comment percevez-vous l'environnement des affaires au Cameroun ?

Q3 : A quel niveau vous positionnez-vous par rapport au marché ?

Q4 : A quel degré situez-vous la planification de votre entreprise ?

Q5 : Dès le démarrage, avez-vous imaginé un futur pour votre entreprise et comment l'avez-vous imaginé ?

Q6 : Comment ?

Q7 : Avez-vous prévu des investissements dès le début de vos activités ?

Q8 : Lesquels ?

Q9 : Comment gérez-vous votre entreprise (prise de décision centralisée ou participative) ?

Q10 : Quelle était votre occupation avant le début de vos activités entrepreneuriales ?

Q11 : Aviez-vous déjà créé une entreprise ?

Q12 : Aviez-vous des connaissances préalables en entrepreneuriat et en gestion ?

Q13 : Avez-vous suivi une formation en entrepreneuriat, participé à des ateliers spécialisés, obtenu de l'assistance professionnelle ou l'aide de service d'un accompagnateur ?

Q14 : Précisez comment ces éléments ont-t-ils agi sur le développement de votre entreprise ?

Q15 : Par quel(s) moyen(s) avez-vous financé votre entreprise, étape par étape ?

Q16 : Quel est le moyen qui vous semble adapté pour soutenir le développement d'une entreprise

Q17 : Comment ce moyen agit-il ?

Q18 : Son acquisition a-t-elle été aisée ?

Q19 : Quelle(s) aide(s) avez-vous reçu dès le début de vos activités jusqu'à ce jour ?

Q20 : Comment chaque aide a-t-elle influencé l'évolution de votre entreprise ?

Q21 : Comment avez-vous obtenu les renseignements nécessaires pour vous lancer en affaires ?

Q22 : Connaissez-vous d'autres sources d'information exploitables par les femmes entrepreneurs camerounaises pour le développement de leurs entreprises ?  
Si oui, lesquelles ?

Q23 : Comment ces renseignements vous ont conduite au stade de développement de votre entreprise ?

Q24 : Classez les ressources ci-dessous par ordre d'importance en fonction des étapes de la vie de votre entreprise, en leur attribuant une note de 1 à 4.

1. *Pas du tout important*
2. *Moyennement important*
3. *Important*
4. *Très important*

Phases Ressources	Impulsion (1)	Développement (2)
Cognitives Q25 Education Q26 Formation spécialisée Q27 Expérience antérieure		
Q28 Locaux (propriétaire/locataire)		
Q29 Matériel de production		
Q30 Matériaux		
Q31 Humaines (nombre de salariés)		
Q32 Financières Q33 Crédit bancaire Q34 Micro crédit Q35 Tontine Q36 Epargne Q37 Autres investisseurs		
Immatérielles Q38 Confiance en soi Q39 Réputation, notoriété Q40 Reconnaissance sociale Q41 Information		
Relationnelles Q42 Réseau personnel Q43 Réseau d'affaires		
Organisationnelles Q44 Pro-activité		

Q45 Réactivité		
Style de gestion		
Q46 Centralisée		
Q47 participative		

## 2- DEFIS/OBSTACLES

Q48 : Dans quel(s) but(s) avez-vous décidé de développer votre entreprise ?

Q49 : Quelles sont les difficultés majeures rencontrées lors du passage de l'entreprise du stade 1 au stade 2 ?

Q50 : Ces difficultés persistent-elles toujours ? Non

Q51 : Si oui, comment pensez-vous les résoudre ?

Q52 : Sinon, comment les avez-vous surmontées ?

## 3- STRATEGIES

Q53 : Quelles sont les idées personnelles déployées pour faire passer l'entreprise du stade 1 au stade 2 ?

Q54 : Quelles sont les actions entrepreneuriales impliquées dans ce passage ?

### III- APPROFONDISSEMENT

#### III-1 REMUNERATION

Phases Critères	Impulsion (1)	Développement (2)
1) Taille de l'activité		
Q55 : Nombre d'employés		
Q56 : CA – ventes totales		
Q57 : Conseil d'administration		
Q58 : Nombre de clients		
Q59 : Nombre de lignes de produits ou services		
Q60 : Nombre de fournisseurs/partenaires		
2) Performance financière		
Q61 : Part de marché		
Q62 : Rentabilité		
Q63 : Seuil de rentabilité atteint en : n.d.		

#### 3) Perception du terme développement

Q64 : Comment définissez-vous le terme développement ?

Q641 () Investissements plus importants

Q642 () Augmentation du CA

Q643 () Augmentation de la masse salariale

Q644 () Autre(s). Précisez.

Q65 : Avez-vous planifié le développement de votre entreprise ?

Q66 : Si oui, quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés au démarrage ?

Q660 () Fidélisation de la clientèle

Q661 () Bien-être social

Q662 () Aspects environnementaux (acquisition de matériel plus performants et moins polluants)

Q663 () Lancement de nouveaux produits ou services

Q664 () Conquête de nouveaux marchés

Q665 () Acquisition de parts de marché détenues par les concurrents

Q666 () Amélioration du processus : nouvelles techniques de production

Q667 () Formation et recrutement des employés

Q668 () Fournisseurs (quantité et qualité des approvisionnements)

Q669 () Propriété intellectuelle

Q670 () Efficacité organisationnelle (optimisation de l'organisation)

Q67 : Sinon, quelles en sont la (ou les) raison(s) ?

Q68 : A l'heure actuelle, avez-vous besoin de formation spécialisée ? Si oui, précisez la ou lesquelles ?



Q69 : Avez-vous besoin d'autre(s) service(s) pouvant vous aider à soutenir le développement de votre entreprise ?

Q70 : Si oui, lesquels ?

#### 4) Résultats

Veillez indiquer votre degré de satisfaction actuel concernant les résultats de l'entreprise par rapport aux objectifs que vous vous êtes fixés<sup>88</sup> :

1. *Insatisfaits, les résultats sont loin d'être atteints.*
2. *Moyennement satisfaits, les objectifs sont partiellement atteints.*
3. *Satisfaits, les objectifs sont atteints.*
4. *Très satisfaits, les objectifs sont dépassés.*

Phases Critères <sup>89</sup>	Impulsion (1)	Développement (2)
Q71 : Fidélisation de la clientèle		
Q72 : Bien-être social		
Q73 : Aspects environnementaux		
Q74 : Lancement de nouveaux produits ou services		
Q75 : Conquête de nouveaux marchés		
Q76 : Acquisition de parts de marché		
Q77 : Fournisseurs		
Q78 : Formation et recrutement des employés		
Q79 : Amélioration du processus		
Q80 : Propriété intellectuelle		
Q81 : Efficacité organisationnelle		

### III-2 PARTAGE

### IV- CONCLUSION

Q82 : Quels conseils pourriez-vous formuler à l'endroit des femmes entrepreneurs potentielles et/ou à l'endroit de celles ayant décidé de demeurer au stade 1 ?

Q83 : Avez-vous déjà pensé à la relève ?

*Merci pour votre collaboration !*

<sup>88</sup> Il s'agit d'évaluer également la performance à partir du degré de satisfaction. « La satisfaction provient d'une absence d'écart entre ce qu'on attendait d'une action et le résultat obtenu, tandis que l'insatisfaction est le produit d'une disconfirmation entre les attentes de l'intéressé et la réalité telle qu'il la perçoit. » (Verstraete, Saporta, 2006 : 205-206)

<sup>89</sup> D'après APCE, 2009.

## ANNEXE 3 : Courriers de mise en contact



**GICAM**  
GROUPEMENT INTERNATIONAL DU CAMEROUN

Douala, le 21 janvier 2013

**Madame Crescence OTTOU**  
Directeur Général  
LA NEGRESSE

**DOUALA**

N/Réf. : ABB/VK/NPCT/GDAD - 032/01/13

**Objet : Lettre de recommandation**

***Madame le Directeur Général,***

Nous souhaitons introduire auprès de vous **Madame Catherine Nicole Billoa Fouda** épouse **Nguema** qui, dans le cadre des travaux d'une thèse de Doctorat qu'elle prépare à l'Université de Douala sur le thème : "**Entrepreneuriat féminin**", souhaite rencontrer et discuter avec les femmes entrepreneurs.

La confidentialité des informations obtenues nous a été garantie par le **Professeur Claude BEKOLO**, Coordonnateur de l'Ecole Doctorale en Sciences de Gestion de l'Université de Douala et par ailleurs membre du Cercle de Réflexion Economique du GICAM qui encadre cette thèse.

Compte tenu de l'intérêt que le GICAM porte sur l'entrepreneuriat en général et l'entrepreneuriat féminin en particulier, nous vous saurions gré des dispositions qu'il vous plaira de prendre pour réserver un bon accueil à cette étudiante.

Veuillez agréer, **Madame le Directeur Général**, l'expression de notre considération distinguée.



**Alain Blaise BATONGUE**  
Secrétaire Exécutif

Membre de l'Organisation Internationale des Employeurs (O.I.E), Genève  
Douala : Rue des Ministres, Bonanjo - BP 829 Douala - Tél.: +237 33 42 31 41/33 42 64 99 - Fax: +237 33 43 38 80 - e-mail : gicam@legicam.org  
Yaoundé : Hippodrome - BP 1134 Yaoundé - Tél.: +237 22 23 12 24/22 23 12 25 - Fax : +237 22 23 12 26  
[www.legicam.org](http://www.legicam.org)

**Pr Claude BEKOLO**

*Membre du CREG*

*Agrégé en Sciences de Gestion*

*Coordonnateur de l'Ecole Doctorale en*

*Sciences de Gestion de l'Université de Douala*

*Directeur de l'ENSET*

Douala, le **21 DEC 2012**

A

**MONSIEUR LE SECRETAIRE  
EXECUTIF DU GICAM**

Objet : Lettre de recommandation

Monsieur le Secrétaire Exécutif,

J'ai l'honneur de venir auprès de vous recommander Mme BILOA FOU DA Catherine épouse NGUEMA dans le cadre de la rédaction de sa thèse de doctorat.

En effet, l'intéressée inscrite en thèse à l'Ecole Doctorale en Sciences de Gestion de l'ENSET de l'Université de Douala, effectue des recherches sur le thème "**Entrepreneuriat féminin au Cameroun**". C'est dans ce cadre qu'elle souhaite faire une descente auprès des PME détenues et dirigées par les femmes en vue d'y mener des études approfondies.

Sachant pouvoir compter sur vous et rassuré de l'intérêt que vous portez à l'entrepreneuriat en général et l'entrepreneuriat féminin en particulier, je puis solliciter votre appui pour la réalisation de ce travail purement académique, la confidentialité des informations obtenues auprès du GICAM et de ses membres étant garantie.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Secrétaire Exécutif, l'expression de mes remerciements anticipés.

  
**Pr. Claude Bekolo**  
*Agrégé en Sciences de Gestion*



### ATTESTATION

Je soussigné, Thierry Verstraete, Professeur à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV, atteste que Madame Catherine Nicole Biloa Fouda Nguema, effectue sa thèse de doctorat sous ma direction sur le thème : « l'entrepreneuriat féminin ».

A ce titre, elle a prévu un protocole la conduisant à discuter avec des femmes entrepreneurs afin que celles-ci puissent, en quelque sorte, raconter leur histoire entrepreneuriale.

Ce travail respecte évidemment les règles de confidentialité inhérentes à l'exercice (par exemple, les noms des personnes sont souvent changés).

Aussi, je vous remercie de réserver un bon accueil à Madame Catherine Nicole Biloa Fouda Nguema qui fournit un travail de grande qualité et qui participe, ainsi, à la reconnaissance de l'entrepreneuriat féminin.

Fait à Bordeaux, le 20 novembre 2012  
Pour signature et valeur que de droit

  
Professeur THIERRY VERSTRAETE

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion  
Institut de Recherche en Gestion des Organisations  
Equipe « Entrepreneuriat & Stratégie »  
UPR 403 - B.A.T. C - 35, avenue Alodie - 33072 BORDEAUX cedex  
téléphone : 05.56.00.97.80 - télécopie : 05.56.00.96.66 - [irgo@u-bordeaux4.fr](mailto:irgo@u-bordeaux4.fr)

## ANNEXE 4 : Codification pour analyse intra-cas et inter-cas

Thème	Rubrique	Catégorie	Sous-catégorie	Sous-sous-catégorie	Codes
Génération de la valeur	Porteur de projet (qui propose l'offre)	Expérience/formation	Expérience		GPPEX
			Formation		GPPFO
		Entourage/environnement	Entourage		GPPEN
			Environnement		GPPEV
		Motivations/défis	Motivations		GPPMO
			Défis		GPPDE
	Proposition de valeur (l'offre)	Idée	Idée		GPVID
		Marché/cible	Marché		GPVMA
			Cible		GPVCI
		Ambitions			GPVAM
	Fabrication de la valeur (l'organisation)	Identification des ressources	Cognitive		GFVRC
			Financière		GFVRF
			Matérielle		GFVRM
			Humaine		GFVRH
			Immatérielle		GFVRI
			Relationnelle		GFVRP
		Capacité à capter les ressources et à les utiliser			GFVRA
			Habilités organisationnelles		GFVHO
			Style de gestion		GFVSG
			Obstacles (FSR)		GFVOB
			Stratégies (FCS)	Personnelle	GFVSP
				Entrepreneuriale	GFVSE
		Participation du réseau de valeur			GFVRV
Rémunération de la valeur	Sources de revenus	Opportunité			RSROP
		Canaux	Appels d'offre		RSRCA
			Prospection (entreprises)		RSRCP
		Payeurs			RSRPA
	Volume de revenus	CA			RVRCA
		Eléments non financiers			RVRNO
		Autres (taille de l'activité)	Nombre d'employés		RVRNE
			Nombre de lignes de produits		RVRLP
			Nombre de clients		RVRNC
			Nombre de fournisseurs		RVRNF
			Nombre de partenaires		RVRNP
	Profits/performance	Performance	Financière	Part de marché	RPFPM
				Rentabilité	RPFRE
			Non financière	Objectifs atteints	RPPOA
				% Degré de satisfaction	RPDSA
Partage	Réseau de valeur	Parties prenantes			PRVPP
		Conventions			PRVCO
	Ecosystème	Mimétisme			PCEMI
Conclusion	Conseils (FCS)				CCONS
	Relève				CRELE

